

«Ich führe hart, aber herzlich»

Christian Bock, Direktor der Eidgenössischen Zollverwaltung, erklärt im Gespräch mit Hansueli Schöchli und Georg Häsler die Verunsicherung des Personals mit dem radikalen Umbau von Zoll und Grenzschutz. Er bereite es auf die Rolle nach der Digitalisierung vor

Herr Bock, Sie waren eines der Gesichter der Krise während der Pandemie. An den Pressekonferenzen traten sie zuweilen in Uniform auf. Was wollten Sie damit aussagen?

Gar nichts! (Lacht.) Es hat sich genau einmal ergeben, das war am 15. Mai 2020, als wir uns gerade mit Österreich und Deutschland über eine Lockerung im Grenzverkehr geeinigt hatten, und ich war draussen im Einsatz mit meinen Mitarbeitenden. Plötzlich hiess es: Du musst an die Pressekonferenz.

Weshalb muss der Direktor, ein Zivilist, draussen seine Aufgabe bewaffnet und mit Schutzausrüstung wahrnehmen?

Der grösste Teil der Mitarbeitenden ist draussen, und der Kontakt mit ihnen ist mir sehr wichtig. Im Schnitt bin ich einmal pro Woche unterwegs und leiste Dienst mit den Mitarbeitenden. Ich stehe nicht am Rand und schaue zu, sondern mache alles, was dazugehört, auch Nachtdienst. Ich habe die gleiche Ausbildung wie ein Grenzschutzoffizier, ich gehe vier bis sechs Mal im Jahr schiessen, habe also das ganze Training absolviert. Für mich hat das mit Respekt meinen Mitarbeitenden gegenüber zu tun. Die Leute arbeiten draussen, wir verlangen, dass sie eine Schutzweste tragen. Es wäre unglaublich, wenn es der Chef nicht auch machen würde.

Ihre Auftritte in Uniform wurden heftig kritisiert.

Ich glaube, wenn ich in Uniform nicht tragen würde, würde es auch kritisiert. Diese Kritik höre ich nicht von innen. Von innen höre ich: ein Chef, der das Gleiche trägt wie seine Mitarbeitenden.

Unter dem Kürzel Dazit sind Sie seit 2018 dabei, die Eidgenössische Zollverwaltung bis 2026 von Grund auf umzubauen und zu digitalisieren. Die Breite und Schärfe der Kritik fällt auf. Jetzt melden sich auch ehemalige Chefbeamte zu Wort. Was läuft schief beim Transformationsprojekt Dazit?

Es läuft gar nichts schief. Dazit ist ein fundamentales Transformationsprojekt. Der Bund investiert in die digitale Transformation der Zollverwaltung 400 Millionen Franken. Die Erwartungshaltung ist klar formuliert: Die Wirtschaft soll pro Jahr 125 Millionen sparen, wir sollten mindestens 300 Stellen aus dem administrativen Bereich freispielen. Gleichzeitig müssen wir den Auftrag an der Grenze jederzeit erfüllen und dazu noch ausserordentliche Situationen wie die Pandemie bewältigen, was meine Mitarbeitenden übrigens sehr gut gemacht haben. Dazu sollen wir die Industriezölle abbauen. Auch hier besteht die Erwartung, dass die Wirtschaft finanziell und administrativ entlastet wird.

Aber es gibt breite Kritik.

Wir sind überall auf Kurs, aber eine solche Transformation löst immer Kritik aus. Das ist normal, und das nehmen wir auch sehr ernst. Denn die Transformation ist radikal, dies hält auch der Prüfbericht der Eidgenössischen Finanzkontrolle (EFK) von 2017 fest – ich zitiere: «Die EZV hat mit der gesamtheitlichen Transformation einen radikalen, aber aus Sicht der EFK richtigen Weg gewählt.»

Zu Dazit gehört ein organisatorischer Umbau – unter anderem fusionieren Sie die völlig unterschiedlichen Berufsbilder Zollfachperson und Grenzschutz. Kritiker sagen: Das sei, wie wenn Steuerbeamte plötzlich als Polizisten auf Streife gehen müssten.

Der Steuerbeamte lässt sich nicht mit einem Zöllner vergleichen. Steuerbeamtinnen und Steuerbeamte sitzen im Büro und analysieren Unterlagen. Zoll und Grenzschutz finden draussen statt. Dies funktioniert auch in unseren Nachbarländern so. Die Tätigkeit des Grenzschützers und des



Christian Bock sagt: «Wir sind überall auf Kurs, aber eine solche Transformation löst immer Kritik aus.»

ANNICK RAMP / NZZ

Zöllners gehört zusammen. Ich erläutere Ihnen dies am Beispiel Lastwagen: Vorne sitzt der Chauffeur, hinten ist die Ladung. Heute kontrolliert der Grenzschutz den Chauffeur, hat aber keine Fähigkeiten, die Ware zu kontrollieren. Beim Zöllner ist es genau umgekehrt: Er kontrolliert die Ware, ist aber nicht befähigt, den Chauffeur zu kontrollieren. Bei einer umfassenden Kontrolle, also Personen, Waren und Transportmittel, haben wir heute einen unverhältnismässigen Personalaufwand. Mit dem neuen Berufsbild wollen wir unsere Mitarbeitenden befähigen, umfassende 360-Grad-Kontrollen durchzuführen.

Das klingt nach einem Supergrenzschutz.

Natürlich ist es ein Unterschied, ob ich mich mit Personen, Waren oder Transportmitteln auseinandersetze. Es ist eben gerade nicht das Berufsbild eines Supergrenzschützers oder eines Superzöllners. Es ist eine einheitliche Basisausbildung mit einer Spezialisierung in einem dieser drei Kontrollbereiche.

Geht da nicht Fachwissen verloren?

Es geht kein Fachwissen verloren. Die Ausbildung wird verlängert. Ein Grenzschutz hat heute zwölf Monate Grundausbildung. Die neue Basisausbildung dauert für alle anderthalb Jahre. Dann kommt die Spezialisierung mit weiteren sechs Monaten dazu. Wir verlieren nichts. Wir haben die Ausbildungsgänge genau miteinander verglichen. In nur vier Bereichen gibt es Abstriche, unter anderem bei der Rettung im Wasser, die wir schlicht nicht brauchen. Im Gegenteil: Es kamen aber viele zusätzliche Ausbildungen dazu, zum Beispiel im Bereich der Dokumenten- oder der Ursprungsprüfung. Das Wissen wird breiter. Hinzu kommen die bestehenden regelmässigen Ausbildungen «on the job».

«Wir haben ein Klima, wo jeder seine Meinung sagen kann. Aber es gibt eine Zeit, wo man diskutiert, entscheidet, umsetzt und evaluiert, ob die Entscheide richtig waren.»

Seit 2016 Direktor der Zollverwaltung

hus./geo. · Christian Bock studierte an der Universität Basel Jura. Zuerst arbeitete er am Institut für Geistiges Eigentum. Später führte er das Institut für Metrologie. 2016 wurde er Direktor der Eidgenössischen Zollverwaltung im Finanzdepartement. Dessen Vorsteher, Bundesrat Ueli Maurer, bezeichnete die mediale Kritik an Bock als «einseitige und diffamierende Kampagne».

Zwischenfrage: Wie heissen Ihre Mitarbeitenden neu? Früher sagte man Grenzschützer.

Fachspezialist Zoll und Grenzsicherheit,

Das klingt sehr kompliziert, Zöllner wäre zu biblisch ...

... Fachspezialist Zoll und Grenzsicherheit. (Schmunzelt.) Wir müssen unser Personal dynamischer einsetzen können, weil sich auch die Lage dynamisch entwickelt, denken Sie etwa an die Migrationsbewegungen, den zunehmenden Online-Handel oder die Pandemie. Wir schaffen dieses neue Berufsbild nicht einfach so: Bisher mussten wir Grenzschützer aus anderen Regionen abziehen, um ein Schwergewicht bilden zu können.

Ein Streitpunkt war die Waffentragpflicht für alle: Wird dies jetzt umgesetzt? Und was passiert mit jenen, die keine Waffe tragen wollen?

Es gibt keine Waffentragpflicht. Dies wurde auch nie anders kommuniziert.

Es gibt Befürchtungen unter den Zöllnern, dass diejenigen, die keine Waffe tragen wollen, zu Mitarbeitenden zweiter Klasse werden.

Das stimmt ebenfalls nicht. Dies hat keine Auswirkung auf die Entlohnung oder die Beförderung ins Kader. Es wird auch nicht gefragt, weshalb jemand keine Waffe tragen will.

Kritik am neuen Berufsbild kommt auch von Unternehmern, die nicht zufrieden sind, dass die Unternehmenskontrolle von uniformiertem, bewaffnetem Personal durchgeführt wird. Dies wirke kriminalisierend.

Wir haben nie gesagt, dass wir bewaffnet eine solche Prüfung durchführen. Wir tragen die Waffe und die Uniform dann, wenn es die Situation erfordert. Sie sprechen die Unternehmensprüfer an. Diese werden in den meisten Fällen zivil auftreten und sicher nicht bewaffnet, weil sie für diese Tätigkeit keine Waffe brauchen.

Sie sagen: in den meisten Fällen. Was heisst das?

Bei der Kontrolle eines Tanklagers sind unsere Leute bereits heute uniformiert und gegen Gefahren geschützt. So ist auch klar, wer berechtigt ist, sich auf dem Gelände aufzuhalten. Wenn wir zum Beispiel die Lager eines Pasta-Herstellers kontrollieren, gibt es keine Notwendigkeit, Uniform zu tragen. Solche Unternehmensprüfer erledigen ihre Arbeit in der Regel in Zivil und sicher nicht bewaffnet.

In Ihrem Bericht vom September 2021 stellte die Finanzkontrolle bei Dazit eine Kostensteigerung um 38,5 auf 465 Millionen Franken fest. Weshalb kostet Dazit so viel mehr?

Dazit kostet nicht mehr. Die EFK sagt klar, es handle sich um interne Mehrkosten, begründet durch einen höheren Personalaufwand. Wir werden den Kredit nicht überschreiten. Wir gehen heute davon aus, dass die Gesamtkosten absolut im Rahmen liegen werden.

Weiter steht im EFK-Bericht: «Eine objektive Beurteilung der Ergebnisse bzw. der Zielerreichung wie auch des Fortschritts im Hinblick auf das Gesamtprogramm ist nicht möglich.» Und dies drei Jahre nach dem Start des Programms. Ist dies nicht eine vernichtende Einschätzung?

Überhaupt nicht. Die Nutzenmessung ist inzwischen aufgebaut worden, kann aber ohnehin erst später gemacht werden. Schön wäre ja gewesen, man hätte uns ein Konzept geben können: wie macht man eine Nutzenmessung. Niemand hat vor uns derart umfassend digitalisiert. Wir können in vielen Bereichen nicht auf Erfahrungswerte zurückgreifen. Ja, wir machen Fehler, die andere noch gar nicht gemacht haben. Später werden hoffentlich alle davon profitieren.

Die Feuerprobe, wie Sie es in der Stellungnahme an die EFK nennen, steht erst bevor, wenn Ende 2023 mit «Passar» das System für den Warenverkehr online geht. Der Zeitplan sei unrealistisch, sagen Kritiker. Die Spezifikationen seien noch zu diffus.

2023 geht erst der erste Teil von «Passar» an den Start. Die Versionen 2.0 und 3.0 folgen später. Wir gehen mit agilen Methoden voran. Nicht alles ist schon zu Beginn schön spezifiziert. Anders als in der EU haben wir die Software-Unternehmen schon zu Beginn eingebunden. Wir reden mit den Unternehmen. Es gibt Unsicherheiten, gewisse Spezifikationen können wir erst vornehmen, wenn wir wissen, wie sich die rechtlichen Grundlagen entwickeln. Auch deshalb sind die Software-Unternehmen in die entsprechenden Arbeitsgruppen eingebunden.

Ein Software-Unternehmer sagt, er richte sich darauf ein, dass «Passar» nicht zum Fliegen komme.

Solche Stimmen gibt es immer. Wir stehen unter intensiver Beobachtung. Natürlich ist «Passar» eine grosse Herausforderung.

Dank Dazit soll die Wirtschaft im grenzüberschreitenden Warenverkehr um 125 Millionen Franken pro Jahr entlastet werden. Dies schrieb der Bundesrat schon in seiner Botschaft ans Parlament. Wie stellen Sie sich das vor?

Es müssen zum Beispiel in Zukunft keine Lastwagen mehr an der Grenze anhalten. Falls wir keine Kontrolle durchführen, kann der Lastwagen überall durchfahren. Man wird die Anzahl Daten, welche die Unternehmen deklarieren müssen, reduzieren. Es wird damit auch Erleichterungen in den Schnittstellen geben. Es werden auch gewisse helvetische Besonderheiten wegfallen.

Sie mussten in den vergangenen Monaten viel persönliche Kritik einstecken. Es herrsche ein Klima der Angst, nur Ja-Sager würden toleriert, Kritiker abgelehnt. Was löst das bei Ihnen aus?

Das ist verletzend. Das trifft mich. Wir haben ein Klima, wo jeder seine Meinung sagen kann – und auch gehört wird. Aber es gibt eine Zeit, wo man diskutiert, wo man entscheidet, wo man umsetzt und wo man evaluiert, ob die Entscheide richtig waren.

Sie reden von Dazit.

Genau. Oder auch anderen Themen – etwa der Abschaffung der Industriezölle. Das ist ein Entscheid des Bundesrats und des Parlaments. Das sind Aufträge an uns, die wir umsetzen müssen. Man kann sich auch gegen die Digitalisierung stellen. Aber auch Dazit ist ein Auftrag der Politik. Wir haben Gefässe geschaffen, damit sich die Leute aussprechen können. Die Mitarbeitenden haben sich getraut, Fragen zu stellen.

Laut Umfrage der Zöllnergewerkschaft Garanto beklagten 2019 fast drei Viertel der Befragten eine starke Verschlechterung des Betriebsklimas.

Auch der Bund führte eine Personalbefragung durch, die zwar zu einem etwas anderen Schluss kommt, aber auch eine gewisse Verunsicherung zeigt. Das ist bei einer solch fundamentalen Transformation nachvollziehbar. Das tut mir leid. Ich möchte nicht, dass die Mitarbeitenden verunsichert sind. Aber die Arbeit an der Grenze wird nach der Digitalisierung eine andere sein. Statt die Mitarbeitenden auszuwechseln, bereiten wir sie auf die Veränderung vor und passen die Berufsbilder an.

Ihre Sozialkompetenz wird zuweilen angezweifelt.

Ein Nationalrat hat mir mal gesagt, ich würde ihn an die beliebte Fernsehserie aus den 1980ern erinnern: «Hart, aber herzlich». Ich glaube, das trifft es. Ich bin hart im Umsetzen der Entscheide, aber mir liegen meine Mitarbeitenden am Herzen.