

Im Gespräch mit: Michael Josef Burtscher

Es läuft nicht rund in der Eidgenössischen Zollverwaltung. Für den Organisationspsychologen Michael Josef Burtscher verhält sich Zolldirektor Christian Bock zu still. Es gebe aber auch Positives.

«Ein grosses Kommunikationsdefizit»

Reto Zanettin

Der Umgang mit den Finanzen treibt einige Mitarbeiter der Eidgenössischen Zollverwaltung (EZV) um. Sie kritisieren den Kauf neuer Laptops, den Fuhrpark der EZV, die Beschaffung von Uniformen, Waffen und Schutzwesten sowie die Mieten für bald leerstehende Räume. Thomas Zehnder, Chef des Zolls Nordost, hat zu diesen Vorwürfen Stellung genommen und erklärt, was sich die EZV-Führung überlegt hat (SN vom 16. Juli). Wo also liegt das Problem? Die weichen Faktoren würden vernachlässigt, sagt Michael Josef Burtscher, der in Schaffhausen lebt und sich an der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften mit Arbeits- und Organisationspsychologie beschäftigt.

Was sagt es über die Zollverwaltung aus, wenn sich Mitarbeiter mit einem Problem an die Presse und nicht an ihre Vorgesetzten wenden?

Michael Josef Burtscher: Es zeigt, dass der Konflikt schon eine mittlere Eskalationsstufe erreicht hat. Die Parteien glauben offenbar nicht mehr an eine Lösung durch Dialog. Mit hoher Wahrscheinlichkeit wird es eine Vermittlung von aussen, beispielsweise durch einen Mediator, brauchen, der beide Seiten berät und versucht, sie wieder an einen Tisch zu bringen. Nur so wird nun noch ein für alle befriedigendes Ergebnis möglich sein.

Was fällt Ihnen als Organisationspsychologe besonders auf, wenn Sie auf die Zollverwaltung blicken?

Burtscher: Mit der Digitalisierung und der Zusammenführung der beiden Berufsbilder – Grenzwächter und Zöllner – befindet sie sich einer grossen Transformation. Da wird nicht nur ein wenig geschraubt, sondern gross angerichtet. Im Weiteren sticht der Führungsstil von Christian Bock und die Kritik daran heraus.

Was beobachten Sie da genau?

Burtscher: Man hört nichts. Christian Bock hält sich persönlich stark zurück. Ich würde gerne einmal seine Meinung hören, zumal es in jedem Konflikt zwei Seiten gibt. Als Steuerzahler fehlen mir auch Informationen, warum es den Umbau überhaupt braucht, wie er vor sich geht und was er letztlich bringt.

Das heisst, die Zollverwaltung kommuniziert schlecht?

Burtscher: Ganz genau. Ich beobachte ein grosses Kommunikationsdefizit, das die interne Kommunikation wie auch die Öffentlichkeitsarbeit umfasst.

Wie beurteilen Sie das Change-Management?

Burtscher: Generell wäre die Partizipation aller Betroffenen wichtig – der Führungscrowd, des mittleren Kaders und der Zöllner und Grenzwächter. Das würde die Akzeptanz erhöhen, weil die Veränderung eher als fair empfunden würde. Transparenz ist zudem wichtig, da Mitarbeiter Entscheide nachvollziehen und verstehen wollen.

Ist eine transparente Kommunikation für die EZV-Geschäftsleitung nicht schwierig, da sie in diesem Veränderungsprozess selbst mit Unsicherheiten befasst ist?

Burtscher: Absolut. Ein Wandel, wie er unter Dazit geschieht, ist ohnehin schon eine grosse Herausforderung. Hinzu kam in den letzten eineinhalb Jahren die Coronakrise, welche die Führungsaufgaben zusätzlich erschwert hat.

Wie müsste man eine so grosse Transformation idealerweise angehen?

Burtscher: Die Führung muss aufzeigen, wohin die Reise geht, eine Vision entwickeln und vermitteln. Vor allem sollten die



Wo heute Zöllner arbeiten, werden bald Fachspezialisten Zoll und Grenzsicherheit ihren Dienst verrichten. BILD MELANIE DUCHENE



Michael Josef Burtscher

Der Psychologe ist Dozent an der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften sowie Privatdozent an der Universität Zürich. Er hat an der ETH Zürich in Arbeits- und Organisationspsychologie doktoriert. Zu seinen Schwerpunkten in Forschung und Lehre gehören Teamarbeit, Kommunikation, Führung sowie Digitalisierung in der Arbeitswelt. Er führt regelmässig Projekte mit Partnern aus der Praxis durch. Dabei untersucht er unter anderem, wie Mitarbeiter auf Veränderungen reagieren. Michael Josef Burtscher lebt in Schaffhausen.

Mitarbeiter einbezogen werden. Dabei ist Partizipation nicht nur ein Gefallen an die Mitarbeiter, sondern kann wichtige Aufschlüsse geben. Denn wer, wenn nicht die Mitarbeiter, kennt den Betrieb, die Prozesse und Systeme?

Haben Mitarbeiter eine Bringschuld in solchen Veränderungsprozessen?

Burtscher: Sie haben eine Chance, von sich aus etwas mitzugestalten. Je nach Organisationskultur ist mehr oder weniger möglich. Bei kleineren Unternehmen mit einer ausgesprochen flachen Hierarchie, wie zum Beispiel bei Start-Ups, sind Eigeninitiative und Mitwirkung eher die Regel als anderswo. Je grösser das Unternehmen beziehungsweise je steiler die Hierarchie, desto stärker muss die Führung ihre Mitarbeiter zur Teilnahme einladen und motivieren.

Geht die Transformation in der Zollverwaltung zu schnell?

Burtscher: Das Tempo kann ein Grund sein, weshalb es nicht so gut läuft. Neben der betriebswirtschaftlichen Seite hat eine solche Transformation auch eine psychologische Seite. Beide sollten in ein Gleichgewicht gebracht werden. Einerseits laufen Kosten und es gibt Ziele, an denen die Geschäftsleitung gemessen wird. Jeden Schritt bis in Detail ausdiskutieren geht darum nicht. Andererseits muss man auf die Befindlichkeit des Personals achten.

Wo genau werden Fehler begangen?

Burtscher: Eine Organisation wie die Zollverwaltung gleicht eher einem Organismus als einer Maschine. Das zu vergessen, ist ein Kardinalfehler, den man übrigens auch in privatwirtschaftlichen Unternehmen immer wieder beobachtet. Oft werden technisch, organisatorisch und ökonomisch einwandfreie Konzepte vorgelegt, aber die Menschen, die damit arbeiten sollen, werden ausgeblendet. Aus meiner Sicht als Psychologe ist das das Ober-

thema. Die psychologischen Aspekte wie Gruppendynamik, Motivation oder Identifikation werden häufig vernachlässigt.

Können Sie das am Beispiel der Zollverwaltung darstellen?

Burtscher: Nehmen wir das Thema Identifikation. Die Berufsprofile Grenzwächter und Zöllner werden zu einem neuen Berufsbild verschmolzen. Zöllner, die seit zwanzig Jahren ihren Beruf ausüben, fühlen sich damit verbunden. Sie fragen sich, wer sie sind, wenn es morgen keine Zöllner im bisher bekannten Sinne mehr gibt. Mir scheint, die EZV schenke solchen Umständen zu wenig Beachtung.

Sie wünschen sich mehr Selbstreflexion der Führungsequipe?

Burtscher: Die Zollverwaltung ist kein passives System. Jede Veränderung ruft Reaktionen hervor. Es geht deshalb eher um ein

«Ich würde gerne einmal seine Meinung hören, zumal es in jedem Konflikt zwei Seiten gibt.»

Lenken und Korrigieren als um ein stetes Vorwärtsmachen. Zwischendurch innehalten würde helfen, aufzuzeigen, wo es hakt.

Die Zolltransformation ist weder ein linearer Prozess noch ein Vorgang, der sich von oben nach unten durchsetzen lässt?

Burtscher: Genau. Die Herausforderung bei umfangreichen Transformationen besteht darin, ein komplexes, organisches System in eine völlig neue Richtung zu lenken.

Gibt es auch Positives?

Burtscher: Indem sich die Zollverwaltung modernisiert, nimmt sie die Digitalisierung als Megatrend unserer Zeit auf. Der öffentlichen Verwaltung wird immer wieder vorgeworfen, sie bewege sich zu lang-

sam. So gesehen ist die Dynamik etwas Sinnvolles. Sie macht fit für die Zukunft.

Dann sind die Mitarbeiter möglicherweise vom Tempo überrascht, weil es für einen öffentlichen Verwaltungsbetrieb hoch ist – in der Privatwirtschaft wäre es hingegen normal?

Burtscher: Jede Organisation hat ihre eigene Kultur. An dieser bemisst sich, wie schnell sie sich verändern kann, ohne Schaden zu nehmen. Die Geschichte einer Organisation muss stets mitgedacht werden. Wandel findet nie auf der grünen Wiese statt.

Wäre es besser, mit kleinen Schritten voranzugehen?

Burtscher: Ich sehe, dass gleichzeitig eine neue Informatik eingeführt wird, Berufsbilder zusammengelegt werden, Mitarbeiter an anderen Standorten arbeiten gehen und so weiter. Es läuft vieles parallel. Würde man das Programm staffeln, wäre es erträglicher. Man könnte Schritt für Schritt nehmen, und am Ende würden alle sagen: Siehst du, jetzt haben wir einen langen Weg hinter uns, aber nun kam alles besser, als wir uns das vorgestellt haben.

Man kann sich an die Veränderung gewöhnen?

Burtscher: Ja, wobei es auch Situationen gibt, in denen sofortiges Handeln unumgänglich ist. Die coronabedingte Umstellung auf Homeoffice musste einigermassen schnell geschehen. Doch das war eine Not-situation, die bei Dazit nicht gegeben ist.

Veränderung ist ja aber etwas, das den meisten Menschen eher Mühe bereitet.

Burtscher: Die meisten mögen Veränderung nur wohldosiert. Es gibt zudem bei jedem grösseren Veränderungsprozess auch Menschen, die daraus Nachteile erfahren.

Woran denken Sie beispielsweise?

Burtscher: Wenn Mitarbeiter an einen neuen Standort versetzt werden, bedeutet das einen weiteren Arbeitsweg. Das ist nun nichts übertrieben Schlimmes. Aber wenn man statt zwanzig Minuten eine Stunde unterwegs ist, muss man sich schon anders organisieren – mit der Kinderbetreuung etwa oder wenn die Bus- und Bahnverbindungen ungünstig sein sollten.

Was läuft in solchen Situationen in der Psyche eines Menschen ab?

Burtscher: Unsicherheit löst negative Emotionen aus, die dann auf die Motivation schlagen können. Zudem kann Stress aufkommen, wenn die Anforderungen subjektiv wahrgenommen zu hoch sind.

Welche Selbstverantwortung hat jeder Einzelne im Umgang mit Stress?

Burtscher: Ein Teil der Menschen macht schwierige Situationen mit sich selbst aus. Wünschenswert wäre aber, wenn es Angebote seitens des Unternehmens gäbe. Allein schon die Aussicht auf ein regelmässiges Treffen im Team kann Spannungen lösen. Auch eine Kultur der offenen Türen würde guttun. Letztlich entscheidend ist, dass sich die Leute nicht allein fühlen. Dazu ist der Austausch unter Kollegen besonders hilfreich. Ihn würde ich sogar als das Wichtigste empfehlen.

Was raten Sie dem Zolldirektor Christian Bock?

Burtscher: Nun, ich kenne Christian Bock nicht persönlich. Grundsätzlich hat er als Jurist in rechtlichen Fragen gewiss eine hohe Kompetenz. Vielleicht legt er aber auch eine gewisse «Déformation professionnelle» an den Tag, indem er andere Aspekte des Transformationsprozesses ausser Acht lässt. Konkret könnte er den psychologischen Prozessen mehr Beachtung schenken sowie öfter und besser nach aussen kommunizieren. Sonst vernimmt man stets nur die Kritik an ihm und kann sich keine ausgewogene Meinung bilden.