

# Fit für die Zukunft mit E-Government

Die Schweizer Verwaltungen leisten heute und seit je gute Arbeit. Warum also das Thema E-Government pushen – es scheint doch gar keinen Bedarf für Verbesserungen zu geben? Die Antwort ist simpel: Beim E-Government geht es um mehr als um Internet-Kommunikation zwischen Bürgern und Behörden. Es geht darum, fit für die Zukunft zu bleiben. Wir können so den wachsenden Arbeitsdruck, der ähnlich wie in der Privatwirtschaft zu beobachten ist, durch Qualitätsabbau oder Neugestaltung auf der Basis einer optimalen Technologie-Nutzung auffangen. Letzteres ist E-Government im ganzheitlichen Sinn.



Erfolgreiches E-Government verlangt eine klare Vision, die hier mit MyE-Government umschrieben wird: Ein privates Portal für jeden Bürger und jedes Unternehmen, das eine übersichtliche Bündelung der Interaktionskanäle, ein Konto für den Zahlungstransfer und einen virtuellen Dokumentensafe umfasst. Bild: Keystone

Neben der Chance, in Zukunft bei gleichen Kosten mehr Aufgaben bewältigen zu können, ist E-Government eine zukünftige Notwendigkeit – auch aus Human-Ressource-Perspektive: Wer die effektive Arbeitsunterstützung durch IKT in der Privatwirtschaft kennen gelernt hat, wird kaum mehr bereit sein, für den Staat mit seinen vergleichsweise umständlichen, weitgehend auf Papier gebauten Strukturen zu arbeiten. Deshalb würde ein Zurückbleiben in der Technologienutzung gegenüber der Privatwirtschaft die Rekrutierung von Kadernachwuchs in den nächsten Jahren noch schwieriger machen.



**Prof. Dr. Reinhard Riedl**  
Leiter des Kompetenzzentrums Public Management und E-Government der Berner Fachhochschule

## Die Lage ist ernst, aber es bleibt genügend Zeit für gemeinsames Handeln

Die konventionelle öffentliche Verwaltung in der Schweiz funktioniert generell gut – aber nicht E-Government. Die Leistungsfähigkeit der traditionellen Verwaltung verschafft allerdings Zeit zum überlegten Aufholen im E-Government, ohne in Aktionismus zu verfallen. Die Zeit sollte insbesondere genutzt werden:

- zur Analyse der Praxiserfahrungen im Ausland, um aus deren Fehlern zu lernen;
- zur fachlich-wissenschaftlichen Weiterentwicklung existierender Best-Practices in- und ausländischer Behörden (sowie Adaptierung und Transfer von innovativen Konzepten aus der Wirtschaft);
- zur Entwicklung klarer Visionen für die öffentliche Verwaltung der Zukunft;
- zur Ausbildung von Fachexperten für das Planen, Bauen und Betreiben von E-Government-Architekturen und Geschäftsprozessen sowie für das Change-Management in den Behörden;
- zum Schaffen einer gesetzlichen Basis, die möglichst übersichtlich die relevanten Rechtsgrundlagen zusammenfasst;

### Zeitschrift eGov Präsenz

Die Fachzeitschrift für E-Government in der Schweiz, eGov Präsenz, erscheint zwei Mal jährlich. Ihr Fachteil beleuchtet jeweils ein Schwerpunktthema aus nationalen und internationalen Perspektiven der Forschung und der Praxis. Im Magazinteil werden Interviews, Experten-Kolumnen und Veranstaltungsberichte präsentiert. Der Autor ist Herausgeber der Zeitschrift.

Die nächste Ausgabe der «eGov Präsenz» erscheint im März 2008 mit dem Schwerpunktthema «Geschäftsprozesse und SOA in der öffentlichen Verwaltung». Im Magazinteil werden u. a. Interviews mit EU-Kommissarin Viviane Reding, Sektionschef Arthur Winter vom österreichischen Finanzministerium, ICTs witzerland-Präsident Stefan Arn und dem Zürcher Stadtpräsidenten Elmar Ledergerber präsentiert.

Die Zeitschrift kann kostenlos abonniert werden unter [www.egov-praesenz.ch](http://www.egov-praesenz.ch).

- zur Schaffung von technisch-organisatorischen Infrastrukturen und einer breiten Wissensbasis in den Behörden.

Das alles setzt voraus, dass die Politik die Notwendigkeit eines zukunftsorientierten Handelns erkennt und dass die richtigen Innovationsförderer im Land zusammenarbeiten. Es geht nicht darum, schnell Projekte umzusetzen, sondern darum, *gründlich und nachhaltig* zu agieren.

Gefragt ist strategisch weitsichtiges, gemeinsames Handeln von Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft. Es gibt überzeugende Vorzeigebispiele in der Schweiz; innovative Vordenkerarbeit wird bei [www.ech.ch](http://www.ech.ch) und beim Informatikstrategieorgan des Bundes (ISB) geleistet. Aber die weltweit identifizierte grosse Herausforderung der digitalen Integration der Behörden über die Behörden Grenzen hinaus wurde in der Schweiz bislang schlechter gemeistert als im europäischen Ausland oder in Staaten wie Kanada, Singapur und Hongkong.

Für echte Integrationserfolge ist der in der E-Government-Strategie Schweiz vorgesehene Steuerungsausschuss notwendig, aber nicht hinreichend. Die Überzeugung, politische Führung allein genüge zur Bewältigung der grossen Herausforderung, ist Wunschdenken. Die Implementierung von E-Government ist zwar nicht nur, aber auch eine technische Aufgabe. Erfolgreiches Technik-Management verlangt Visionen, ganzheitliches Denken und den Riecher für den Fehler im Detail. Deshalb braucht es Teams mit unterschiedlichen Fachkompetenzen. Auch das Einholen von Aussen-sichten ist (fast) unverzichtbar. Genau hier können transdisziplinäre Wissenschaft und der Einbezug der Wirtschaft Unterstützung bieten.

### Was ist die mittelfristige Vision?

Eine erfolgreiche Implementierung von E-Government verlangt eine klare, mittelfristige Vision. Nach dem aktuellen Wissensstand lautet diese wie folgt:

- *MyE-Government für Bürger und Unternehmen.* Jeder Bürger und jedes Unternehmen erhält sein privates Portal, bestehend aus drei untereinander verlinkbaren Bereichen: *Eine übersichtliche Bündelung der Interaktionskanäle* mit allen Behörden, die unterschiedliche Strukturierungen und Integrationsparadigmen unterstützt – von generischen Lebenslagen oder traditionellen Behördenstrukturen bis zu individualisierten, konkreten Lebenskontexten – und je nach Bedarf individuell gestaltet oder vorkonfiguriert benutzt und durch Software-Beratungsagenten ergänzt werden

kann; *ein Konto für den gesamten beidseitigen Zahlungstransfer* mit den Behörden, ergänzt durch Planungswerkzeuge; *ein virtueller Dokumentensafe* mit zusätzlichen Funktionalitäten zur Beschaffung, Weiterleitung und bei Bedarf fristgerechter, automatisierter Neubeschaffung von Dokumenten, der dem Safebesitzer die Wahl lässt, den Behörden entweder automatisiert integrierte Information zur Verfügung zu stellen oder die Informationsabgabe selber zu kontrollieren.

- *Eine umfassende, globale und universelle Lösung für elektronisches Identitätsmanagement*, die neben Authentifizierung und digitaler Unterschrift auch Ermächtigungen und andere Willensäusserungen in einer beliebigen Rolle gegenüber beliebigen Partnern unterstützt sowie unterschiedliche Formen von Anonymisierung ermöglicht.
- *Virtuell zentrale IKT-Infrastrukturen für dezentrale Nutzung durch Behörden*, um das Prinzip der Wiederverwendung auf Informations- und Applikationsebene zu realisieren und so die IKT-Kosten zu reduzieren. Dies soll insbesondere kleinen Verwaltungseinheiten bis hin zu Kleinstgemeinden die Nutzung des IKT-Potenzials ermöglichen, ohne selbst komplexe IKT-Strukturen aufbauen und betreiben zu müssen.
- *Behördeninterne Integration* aller Daten, Applikationen, Prozesse und Zugriffsmöglichkeiten, um die Informationsbeschaffungs- und -verarbeitungskosten in den Behörden zu minimieren, die Arbeitsprozesse zu optimieren, das Wissenteilen zu unterstützen und implizit generierte Informationen in Entscheidungsprozessen nutzbar zu machen.
- *Behördenübergreifende Vernetzung* der Geschäftsprozesse über einen schweiz-, europa- und teils sogar weltweiten Informationsstransferraum, der mittels semantischer Standards mindestens die organisatorische und technische, möglichst aber auch die operative Interoperabilität garantiert sowie Werkzeuge anbietet, um mit der rechtlichen und kulturellen Heterogenität umzugehen.

### Welchen Nutzen hat effizientes E-Government?

Die Ziele sind auf ökonomischen Nutzen ausgerichtet. Das bedeutet:

- weniger und schnellere Muss-Interaktion mit den Behörden bei gleichzeitiger, weltweiter 24/7-Zugangsmöglichkeit – dies schafft Aufwandsminderung und Flexibilitätsnutzen für Bürger und Unternehmen;

- mehr Transparenz für Bürger und Unternehmen – dies stärkt die implizite Kontrolle der Behördenarbeit und fördert den interkommunalen sowie interkantonalen Wettbewerb;
- geringere Informationsbeschaffungskosten und höhere Informationsqualität und damit Entscheidungsqualität für Behörden – dies reduziert die Verwaltungskosten bei steigender Qualität;
- geringere IKT-Kosten durch gemeinsame Infrastrukturnutzung – dies reduziert ebenfalls die Verwaltungskosten;
- bessere Versorgung mit strategischen Informationen für politische Entscheidungsträger – dies führt zu einer besseren sachlichen Basis für politische Entscheidungen.

Ein grosser Nutzen eines effizienten E-Government besteht darin, dass die Erfüllung komplexer neuer Aufgaben schneller realisiert werden kann.

### Das Metaziel heisst Integration

Man könnte die obigen Ziele auch zu einem einzigen zusammenfassen: Informationsintegration unter Wahrung des Datenschutzes! Ein zentrales Element dabei ist die Informationsintegration in den Ablaufstrukturen, sprich Geschäftsprozessen. Diese sollen proaktiv mit Information versorgt werden. Die korrekte Abarbeitung soll innerhalb vorgegebener Fristen erfolgen und die Nachvollziehbarkeit dokumentiert werden. Ein erster Schritt dazu wäre die umfassende digitale Unterstützung des Dossier-Konzepts der elektronischen Geschäftsverwaltung.

### Ein visionäres Architektur-Konzept: E-Government-Grids

Mittelfristig geht es darum, die Arbeit von Behörden unter Wahrung des Subsidiaritätsprinzips möglichst optimal in Bezug auf Effektivität/Qualität und Effizienz zu organisieren. In einem ersten Schritt soll durch den Bau von Portalen Vertrieb/Verbreitung von Ausführung und Kontrolle getrennt werden. In einem zweiten Schritt sollen Ausführung und Kontrolle voneinander getrennt werden. Dies erlaubt ein Zusammenlegen der Ausführung in *Shared Service Centers*, ohne dass die Kontrolle zentralisiert werden muss. Die Vernetzung dieser *Shared Service Centers* wird als *E-Government Service-Grid* bezeichnet.

Langfristig wird es auf der Basis einer klaren Trennung von Vertrieb/Verbreitung, Ausführung und Kontrolle vermutlich zu einer Aufgabenumverteilung kommen: Neben dem bewussten Verlegen von einigen Aufgaben an die Peripherie werden andere zentralisiert und

wieder andere «outsourct» werden. Die schon jetzt stattfindende Zusammenarbeit auf Konsultatsebene mit anderen Ländern zeigt dabei, dass *Shared Service Centers* auch länderübergreifend funktionieren können.

### Das grosse Risiko ist Nicht-Koordination

Die E-Government-Strategie Schweiz ist eine gute Grundlage für erste Schritte zur Realisierung der oben skizzierten Visionen. Dabei gibt es aber auch grosse Risiken, derer man sich von Anfang an bewusst sein sollte:

- komplexe Abhängigkeiten der neuen IT-Systeme von den alten, oft instabilen, Behördenapplikation – ein bekanntes Phänomen bei der Wiederverwendung von Software;
- neue IKT-Strukturen, die nicht vollständig interoperabel sind;
- Abhängigkeit von Standards, die in wenigen Jahren durch andere abgelöst werden.

Eine konsequente Koordination der priorisierten Projekte und ein dediziertes Risikomanagement sind deshalb kritisch für den Erfolg der Strategie. Denn im ungünstigen Fall kann durch mehr IT die Behördenarbeit auch komplexer werden. ■

Kasten 2

#### Kompetenzzentrum Public Management und E-Government

Das Kompetenzzentrum Public Management und E-Government der Berner Fachhochschule ([www.e-government.bfh.ch](http://www.e-government.bfh.ch)) betreibt Forschung in den Bereichen Verwaltungsinformatik und Change Management. Dafür kooperiert es mit Verwaltungs-, Praxis- und universitären Partnern im In- und Ausland. Der Fokus liegt auf den Themen Leadership, Unternehmensarchitekturen und Geschäftsprozessmanagement.