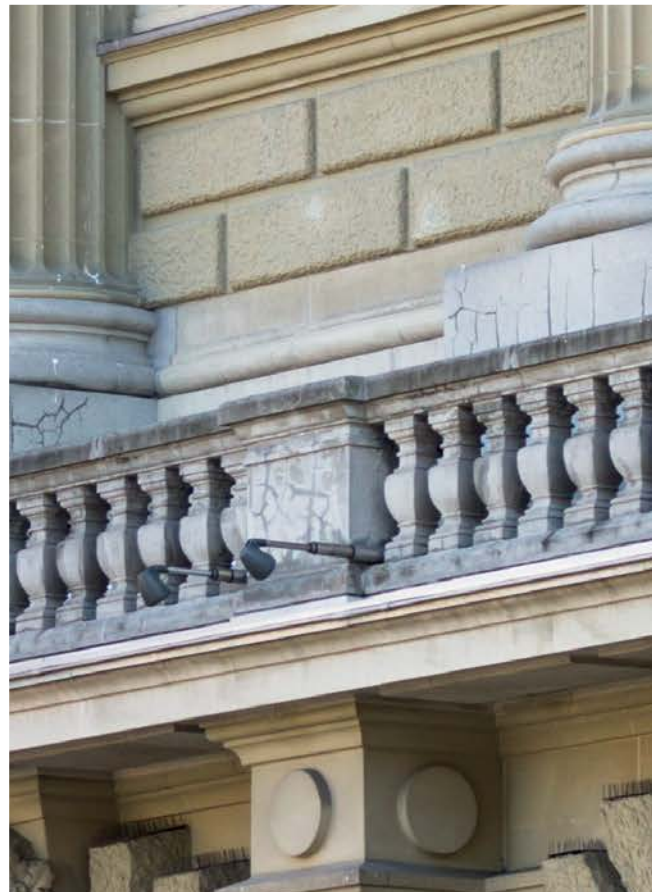
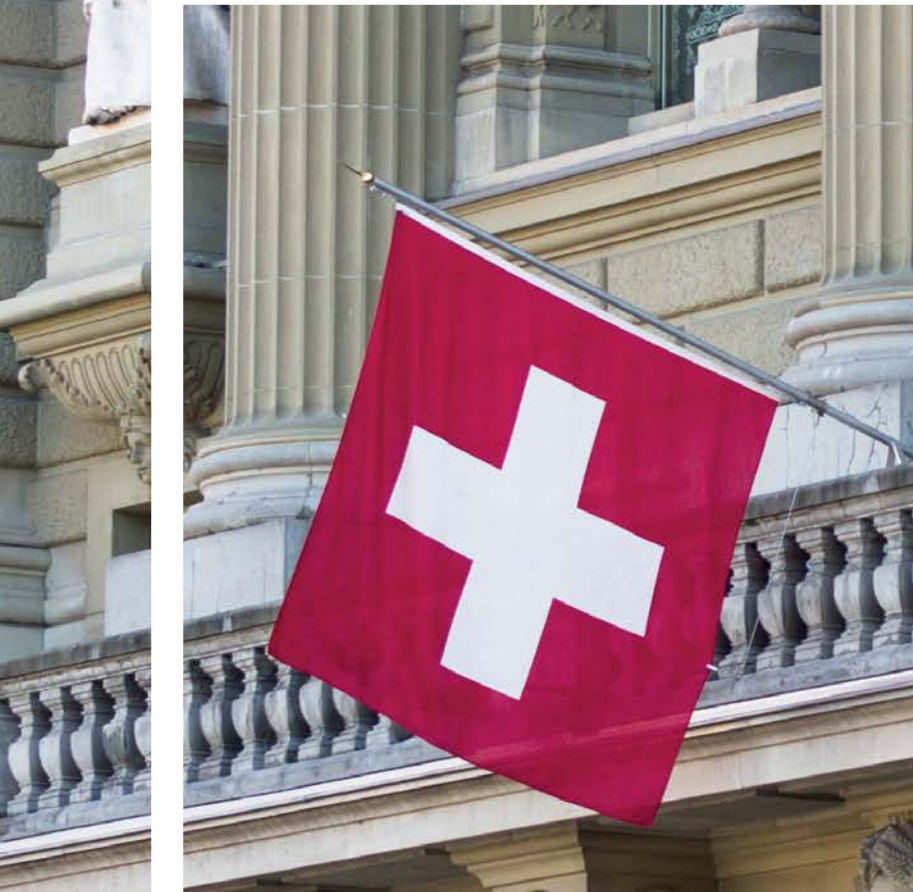
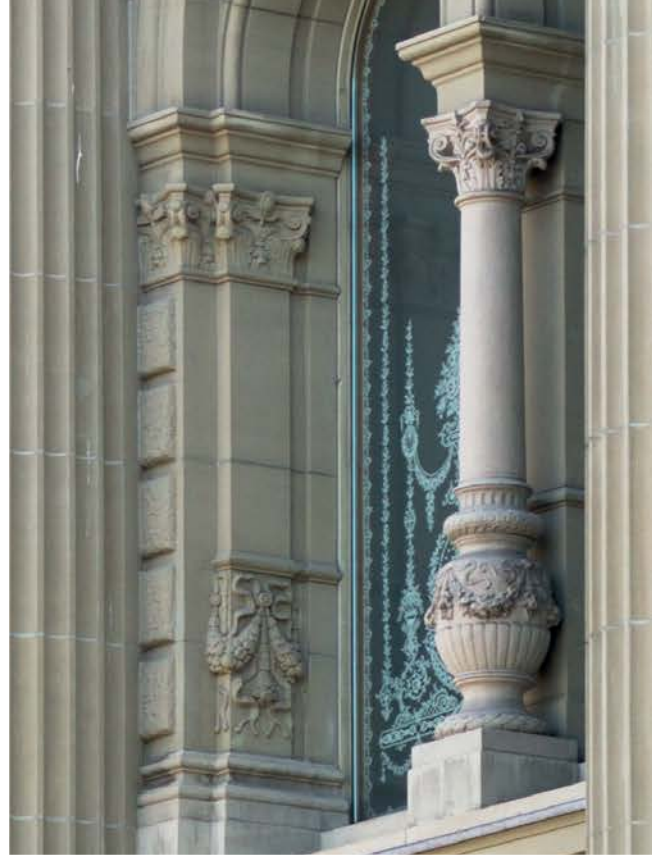


# Smart Government: Ein Handbuch für Führungskräfte aus Politik und Verwaltung

Wie Führungskräfte aus Politik und Verwaltung  
Smart Government in der Schweiz fördern können

Leitfaden erstellt von PwC und der Universität St.Gallen







# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>Zusammenfassung</b>	<b>6</b>
<b>Über die Studie</b>	<b>9</b>
<b>Relevanz von Smart Government</b>	<b>10</b>
Bessere Entscheidungen in Politik und Verwaltung ermöglichen	11
Öffentliche Dienstleistungen und interne Prozesse benutzerfreundlicher, effektiver und effizienter gestalten	11
Innovative und kollaborative Lösungen in der öffentlichen Verwaltung und anderen Sektoren ermöglichen	12
Partizipation der Bevölkerung fördern	12
Smart Government dient übergeordneten gesellschaftlichen Zielen	13
<b>Erfolgsfaktoren von Smart Government</b>	<b>14</b>
1. Führung und Strategie	16
2. Organisatorische Transformation	17
2.1 Neue Aufgaben	17
2.2 Neue Fähigkeiten	18
2.3 Neue Kultur- und Servicedesignprinzipien	19
2.4 Neuer HR-Ansatz	20
3. Öffentlicher Diskurs und Bewusstsein für Digitalisierung	22
3.1 Engagement der Politik und öffentlicher Diskurs	22
3.2 Bewusstsein für Digitalisierung in der Gesellschaft	22
4. Bundesstaatliche Zusammenarbeit	23
4.1 Klare bundesstaatliche Governance	23
4.2 Regulatorische Alignierung	23
4.3 IT-Infrastruktur und -Standards	24
<b>Wie geht es weiter?</b>	<b>25</b>
<b>Autoren</b>	<b>27</b>
<b>Über das Smart Government Lab</b>	<b>28</b>
<b>Endnoten und Referenzen</b>	<b>30</b>
<b>Self Assessment für Führungskräfte aus Politik und Verwaltung</b>	<b>32</b>

## Warum wird dieser Leitfaden so dringend benötigt?

**Anja Wyden Guelpa:** Gründerin von civic-Lab, Mitglied des Innosuisse Innovationsrates, Hochschuldozentin und ehemalige Staatskanzlerin des Kantons Genf

**Im Zeitalter der Digitalisierung, Globalisierung und künstlicher Intelligenz müssen Unternehmen in der Lage sein, sich ständig anzupassen und mit dem immer schneller werdenden Wandel Schritt zu halten. Nicht zuletzt hängt ihr wirtschaftliches Überleben davon ab. Nicht weniger notwendig ist diese Anpassungsfähigkeit für Behörden, auch wenn sie weniger direkt bedroht sind. Sie müssen Dienstleistungen erbringen, die den Erwartungen und sich ändernden Bedürfnissen unserer Bürgerinnen und Bürger entsprechen, und das zu angemessenen Kosten.**

Darüber hinaus werden die Ausgaben in den Bereichen Gesundheit, Altenpflege, Sicherheit und Bildung in den kommenden Jahren schneller steigen als die zu erwartenden Steuereinnahmen. Diese gefährliche Kluft wird immer grösser.

Wir wissen, dass etwas getan werden muss. Wir müssen handeln. Aber was müssen wir tun? Wie? Wo fangen wir an? Wie können wir mit dem rasanten Tempo des techno-

logischen und gesellschaftlichen Wandels Schritt halten, ohne dadurch Schaden zu nehmen? Wie werden wir zu einer agilen und intelligenten Verwaltung?

In meiner Funktion als leitende Beamtin und Beraterin der öffentlichen Verwaltung und danach als Staatskanzlerin des Kantons Genf habe ich in den letzten 20 Jahren die Schwierigkeiten, die den Fortschritt erschweren, aus erster Hand beobachten können. Ich habe mich dazu verpflichtet, die Bürgerinnen und Bürger in den Mittelpunkt der Debatte zu stellen, sie zu Teilhabe und Partizipation zu ermutigen und Innovationen zu fördern.

Mehr denn je brauchen wir heute den Mut, uns mit den sich wandelnden Bedürfnissen unserer Gesellschaft, neuen Technologien und Methoden auseinanderzusetzen. Wir können die vor uns liegenden Herausforderungen bewältigen, wenn wir:

- bessere Entscheidungen in Politik und Verwaltung ermöglichen;
- öffentliche Dienstleistungen und interne Prozesse benutzerfreundlicher, effektiver und effizienter gestalten;
- innovative und kollaborative Lösungen in der öffentlichen Verwaltung und anderen Sektoren ermöglichen;
- die Partizipation der Bevölkerung fördern.

Nehmen wir den Dialog auf und gehen wir mutig und entschlossen voran, um unser Regieren und Verwalten «smarter» zu machen.



# Warum sind wir an der Erstellung dieses Leitfadens beteiligt?

**Dr. Ali A. Guenduez & Professor Kuno Schedler:**  
Smart Government Lab,  
Universität St.Gallen

**«Vergessen wir die Menschen nicht!» Wenn wir etwas aus den E-Government-Initiativen der letzten zwanzig Jahre gelernt haben, dann ist es, dass die Technologie unser kleinstes Problem ist. Sie ist zwar ein entscheidender Faktor und eine notwendige Voraussetzung, aber eine, die meistens vorhanden ist. Schlägt die Digitalisierung fehl, ist die Ursache meist der Mensch. Es ist also an der Zeit, über unsere Faszination für Technik hinauszugehen und über die konkrete Umsetzung nachzudenken – gemeinsam mit den Menschen, die diese Technologien nutzen werden.**

Wir stehen vor grossen Herausforderungen, wenn es darum geht, neue technologische Möglichkeiten zu nutzen. Politik und öffentliche Verwaltung sind noch nicht wirklich auf den digitalen Wandel vorbereitet. Sie konnten mit der Geschwindigkeit, in der sich Technologie, Wirtschaft und Gesellschaft verändert haben, nicht Schritt halten. Häufig fehlt es ihnen am nötigen institutionellen Rahmen (Regeln und Vorschriften), um Raum für innovative Strategien in

der Umsetzungsphase zu schaffen. Im Vergleich zum Privatsektor bewegt sich der öffentliche Sektor mit einer anderen Geschwindigkeit und folgt seiner eigenen Logik. Angesichts der rasanten Entwicklung und zunehmenden Komplexität sind wir herausgefordert, das weitreichende Potenzial innovativer Technologien zu nutzen. Bestimmte öffentliche Verwaltungen leisten zwar Pionierarbeit und versuchen, das Potenzial zu nutzen, aber die überwiegende Mehrheit der öffentlichen Verwaltungen befindet sich noch im Anfangsstadium.

Die digitale Transformation hin zu Smart Government erfordert einen ganzheitlichen Ansatz, welcher Politik und öffentliche Verwaltung gleichermaßen einbezieht. Es muss ein institutioneller und organisatorischer Rahmen geschaffen werden und dem Wandel muss mit geeigneten Strategien begegnet werden. Nur so wird es möglich sein, das Potenzial der digitalen Technologien im öffentlichen Sektor zu nutzen.

Wir empfehlen dieses Smart-Government-Handbuch den Entscheidungsträgern in Politik und Verwaltung und allen anderen Anspruchsgruppen, die ihre Rolle und Mission darin sehen, die Regierung «smarter» zu machen. Wir hoffen, dass dadurch die Faktoren besser verstanden werden, die zu einem erfolgreichen Smart Government in der Schweiz beitragen.

# Zusammenfassung



PwC hat gemeinsam mit dem Smart Government Lab der Universität St.Gallen dieses Handbuch erarbeitet. Es soll Politiker und öffentliche Entscheidungsträger dabei unterstützen, ihre Bemühungen zur Umsetzung von Smart Government zu beschleunigen, indem die richtigen Fragen gestellt werden – Fragen, welche die Entwicklung der richtigen Strategie und Vision für eine neu gedachte öffentliche Verwaltung ermöglichen, in der Regierung und Bürger vermehrt miteinander interagieren. Angesichts der Schwierigkeit, auf den Wandel zu reagieren, der alle Sektoren – öffentlich und privat – erfasst hat, wird dieser Leitfaden dringend benötigt.

Zahlreiche Initiativen im öffentlichen Sektor versprechen, durch den Einsatz neuer Technologien und Methoden ein neues Modell für öffentliche Dienstleistungen zu schaffen. Mit Smart Government streben die öffentlichen Verwaltungen danach, passiv und aktiv mit den Anspruchsgruppen zu interagieren und zusammenzuarbeiten und deren Bedürfnisse und Umgebungen besser zu verstehen, indem sie die physischen, digitalen, öffentlich- und privatrechtlichen Sphären miteinander verbinden und vernetzen – unter konsequenter Einhaltung der relevanten Datenschutzbestimmungen.<sup>1</sup>

Smart Government hat ein enormes Potenzial für die öffentliche Verwaltung und ihre Anspruchsgruppen in Bezug auf vier wesentliche Einsatzbereiche:

## Bessere Entscheidungen in Politik und Verwaltung ermöglichen



### Potenzial:

- ~ **15-20 %**  
Einsparungen durch Prozesseffizienz
- ~ **30-40 %**  
Einsparungen durch tiefere Fehler- und Betrugsquote
- ~ **8-10 %** weniger Todesfälle
- ~ **30-40 %**  
weniger Straftaten wie Körperverletzung und Einbruchdiebstahl
- ~ **20-35 %**  
kürzere Notfallreaktionszeiten

### Beispiele:

Tennessee Highway Patrol (THP):  
prädiktives Datenmodell für Verkehrsunfälle  
Stadt St.Gallen: Internet der Dinge

## Öffentliche Dienstleistungen und interne Prozesse benutzerfreundlicher, effektiver und effizienter gestalten



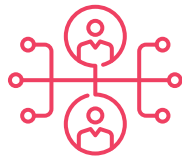
### Potenzial:

- ~ **50-60 %**  
Zeitersparnis für Bevölkerung und Verwaltung
- ~ **CHF 120** Mio. jährliche Einsparungen für Unternehmen in der Schweiz
- ~ **10-mal**  
mehr Vertrauen in Regierungsbehörden

### Beispiele:

Stadt St.Gallen: Chatbot  
Schweizerische interkantonale Lösung:  
eUmzugCH

## Innovative und kollaborative Lösungen in der öffentlichen Verwaltung und anderen Sektoren ermöglichen



### Potenzial:

- ~ **3-4 %**  
zusätzliche volkswirtschaftliche Wertschöpfung pro Jahr
- ~ **spezifisches Potenzial**  
von Fall zu Fall (z.B. höhere Servicequalität)

### Beispiele:

Terravis: Schweizerische digitale Plattform für Hypotheken, Notare und Grundbücher  
Bob Emploi: Französische digitale Plattform für Arbeitslosenunterstützung

## Partizipation der Bevölkerung fördern



### Potenzial:

- Partizipation und aktive Teilhabe erhöhen
- einen Lernprozess gewährleisten
- junge Menschen in die politische Entscheidungsfindung einbeziehen
- innovative Ideen für die politische Entscheidungsfindung ermöglichen
- politisches Vertrauen und Legitimität der Politik erhöhen

### Beispiele:

petitio.ch: Schweizerische digitale Plattform für lokale Petitionen  
«I luag uf di»: Österreichisches digitales Instrument zur Sammlung von Bürgeranregungen und Beschwerden

Allerdings bedeutet die Realisierung des Potenzials von Smart Government harte Arbeit und Veränderungen innerhalb und ausserhalb Ihrer Organisation. Auf Basis unserer Forschung haben wir konkrete Erfolgsfaktoren (Enabler) identifiziert, welche die erforderlichen Veränderungen adressieren und letztendlich die Fähigkeiten zur erfolgreichen Umsetzung von Smart Government in öffentlichen Organisationen auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene schaffen.





### Führung und Strategie

Smart Government erfordert eine depar-tements-/direktionsübergrei-fende Führung und Strategie, die auf der Grundlage eines breiten und anspruchsvollen Abstimmungsprozesses konkrete Ziele und Investitionen priorisiert, zu denen sich die Führung gemeinsam verpflichtet.



### Organisatorische Transformation

**Neue Aufgaben**  
Die öffentliche Verwaltung muss neue Aufgaben wahrnehmen und einen vorübergehenden zentralen Impuls setzen, um den Wandel voranzutreiben und Ressourcen zu bündeln.

**Neue Fähigkeiten**  
Die öffentliche Verwaltung muss neue Fähigkeiten entwickeln, was gezielte Investitionen erfordert.

**Neue Kultur- und Service-designprinzipien**  
Smart Government erfordert neue Kultur- und Service-designprinzipien mit Fokus auf Innovation, Agilität und Unternehmertum, datenorientierte Kultur und Kollaboration.

**Neuer HR-Ansatz**  
Öffentliche Verwaltungen müssen ihre Rekrutierungs-, Aus- und Weiterbildungs-kriterien sowie ihre Karriere-modelle an die neu ent-stehenden Kompetenz-anforderungen anpassen.



### Öffentlicher Diskurs und Bewusstsein für Digitalisierung

**Engagement der Politik und öffentlicher Diskurs**  
Smart Government ist eine langfristige Mission, die zu Beginn Investitionen, bestimmte Risiken und ein gewisses Misstrauen mit sich bringt. Dies erfordert ein starkes Engagement der Politik und einen transparenten öffentlichen Diskurs.

**Bewusstsein für Digitalisierung in der Gesellschaft**  
Das Bewusstsein für Digitalisierung und deren Implikationen ist eine Voraussetzung für Smart Government. Bürgerinnen und Bürger müssen be-fähigt werden, an Smart-Government-Lösungen mitzuwirken und die Vor- und Nachteile der Lösungen nachvollziehen zu können.



### Bundesstaatliche Zusammenarbeit

**Klare bundesstaatliche Governance**  
Smart Government erfordert eine bundesstaatliche, schweizweite Zusammen-arbeit innerhalb des politischen Systems und über Staatsebenen hinweg. Rollen und Mandate müssen daher klar definiert sein, um Redundanzen und nicht abgestimmte Investitionen zu vermeiden und Rechtsgrund-lagen sowie kompatible technische Systeme zu gewährleisten.

**Regulatorische Alignierung**  
Smart Government wird durch die Unsicherheit über die rechtlichen und daten-schutzbezogenen Implikatio-nen behindert. Landes-weite Bestrebungen sind nötig, um den Regulierungs-bedarf zu klären.

**IT-Infrastruktur und -Standards**  
Um den Nutzen zu erhöhen, müssen Behörden die Zusammenarbeit bei Beschaffung, Entwicklung und Betrieb intensivieren und mehr in interoperable, modulare und wieder-verwendbare Lösungen investieren.





# Über die Studie



PwC und das Smart Government Lab der Universität St.Gallen haben sich zusammengetan, um aufzuzeigen, wie Politiker und öffentliche Entscheidungsträger die öffentliche Verwaltung «smart» machen können.

In Zusammenarbeit mit dem Smart Government Lab der Universität St.Gallen hat PwC eine Studie erstellt, um Smart Government besser zu verstehen und herauszufinden, wie die öffentliche Verwaltung der Schweiz entsprechende Initiativen erfolgreich umsetzen kann. Zu diesem Zweck haben wir verschiedene Workshops und Interviews mit Politikern, öffentlichen Entscheidungsträgern und schweizerischen und internationalen Digital-Government-Experten durchgeführt sowie umfangreiche Literaturrecherchen und eine globale Best-Practice-Analyse durchgeführt.

Die Ergebnisse unserer Studie und eine ausführliche methodische Beschreibung haben wir bereits in einem wissenschaftlichen Artikel<sup>1</sup> mit dem Titel «Smart Government Success Factors» im Jahrbuch der *Schweizerischen Verwaltungswissenschaften* veröffentlicht.<sup>2</sup> In der vorliegenden Publikation wollen wir unsere Studienergebnisse nun aus einer praxisnahen Perspektive beleuchten und Politikern und öffentlichen Entscheidungsträgern praktische Ratschläge zur Verfügung stellen.

Die Ergebnisse beziehen sich auf die öffentliche Verwaltung der Schweiz sowohl auf Bundes- und Kantons- als auch auf Gemeindeebene. Mit gewissen Einschränkungen sind sie auch auf andere Länder und halbstaatliche Organisationen übertragbar.

## Leitfragen für Politiker und öffentliche Entscheidungsträger

Entlang der von uns identifizierten Erfolgsfaktoren können Politiker und öffentliche Entscheidungsträger beurteilen, inwiefern ihre Organisation in der Lage ist, Smart Government zu implementieren, und etwaigen Nachholbedarf identifizieren, um schliesslich den Erfolg ihrer Smart-Government-Initiativen zu steigern. In dieser Studie schlagen wir Leitfragen vor, die dabei helfen, eine erste Vorstellung der grössten Nachholbedarfe zu bekommen. Im Anschluss daran muss eine detaillierte Analyse der digitalen Reife erfolgen. Nachdem der Nachholbedarf identifiziert ist, müssen Politik und Verwaltung Projekte und Massnahmen lancieren, um diesen zu beheben. Damit beginnt die eigentliche Arbeit.

Verlieren Sie nicht den Anschluss und erfahren Sie mehr darüber, wie Sie Smart Government in Ihrer Organisation fördern können, indem Sie unser kurzes **Self Assessment im Anhang ausfüllen**. Es basiert auf den erwähnten Leitfragen und wird Ihnen helfen, einen ersten Eindruck davon zu bekommen, wo der Nachholbedarf in Ihrer Organisation liegen könnte

<sup>1</sup> Die vollständige Studie finden Sie hier: <https://ssas.ubiquitypress.com/articles/10.5334/ssas.124>

# Relevanz von Smart Government



Smart Government hat enormes Potenzial für Ihre öffentliche Verwaltung und Anspruchsgruppen in Form verschiedener konkreter Anwendungsfälle.

Zahlreiche Initiativen im öffentlichen Sektor versprechen, durch den Einsatz neuer Technologien und Methoden ein neues Modell für öffentliche Dienstleistungen zu schaffen: Smart Government.

Smart Government will diese neuen Technologien und Methoden nutzen, um den physischen, digitalen, öffentlichen und privaten Bereich unter konsequenter Einhaltung der relevanten Datenschutzbestimmungen miteinander zu verbinden und zu vernetzen. Dadurch soll die passive und aktive Interaktion und Zusammenarbeit mit den Anspruchsgruppen gefördert werden, was schliesslich zu einem besseren Verständnis der Bedürfnisse und Umwelt beiträgt.

Auf Basis der Vernetzung verschiedener Sektoren und eines besseren Verständnisses der Bedürfnisse erzielt Smart Government durch die Implementierung neuer Lösungen Mehrwert in vier Kategorien.<sup>3</sup>

## E-Government, Digital Government und digitale Transformation

E-Government war die «erste Welle» der digitalen Verwaltung und fokussierte auf die Digitalisierung von bereits bestehenden Informations- und Kommunikationskanälen für die Bevölkerung und andere Anspruchsgruppen, wobei das Internet die treibende Kraft war.

Der Begriff Digital Government wird oft mit Smart Government gleichgesetzt. Gleichermassen geht es über E-Government hinaus und zielt ebenso darauf ab, bestehende Geschäftsmodelle, Dienstleistungen, Strukturen und Prozesse auf der Grundlage neuer Technologien, Methoden, Daten und Bedürfnisse der Anspruchsgruppen zu überdenken, um die Effektivität, Effizienz und Qualität öffentlicher Dienstleistungen zu verbessern. Diese Definition steht im Einklang mit der Konferenz der Kantonsregierungen (Schweiz)<sup>4</sup>, der OECD<sup>5</sup> und der Erklärung von Tallinn<sup>6</sup>. In unserem Verständnis von Smart Government liegt der Fokus jedoch stärker auf konkreten Anwendungsfällen, der Integration verschiedener Sektoren und der Kollaboration der öffentlichen Verwaltung und ihrer Anspruchsgruppen.

Sowohl Smart Government als auch Digital Government sind die Auslegung des branchenübergreifenden Konzepts der digitalen Transformation für den öffentlichen Sektor.

## Bessere Entscheidungen in Politik und Verwaltung ermöglichen

Dank neuer Methoden der Datenerhebung (z.B. dem Internet der Dinge und Big Data) sowie leistungsfähigen Datenanalyse- und Visualisierungsinstrumenten sind Smart-Government-Lösungen in der Lage, bestimmte strategische und operative Entscheidungen in Politik und Verwaltung deutlich zu verbessern. Wie die folgenden Zahlen zeigen, ergibt sich daraus letztendlich sowohl ein Effizienz- als auch ein Effektivitätspotenzial:

---

### Potenzial

---

- ~ 15-20 % Einsparungen durch Prozesseffizienz<sup>7</sup>
- ~ 30-40 % Einsparungen durch tiefere Fehler- und Betrugsquote<sup>5</sup>
- ~ 8-10 % weniger Todesfälle<sup>8</sup>
- ~ 30-40 % weniger Straftaten wie Körperverletzung und Einbruchdiebstahl<sup>8</sup>
- ~ 20-35 % kürzere Notfallreaktionszeiten<sup>8</sup>

---

### Anwendungsbeispiele

---

Die Tennessee Highway Patrol (THP) entwickelte ein prädiktives Datenmodell für Verkehrsunfälle und speiste es mit historischen Unfall- und Drogenmissbrauchsdaten, Wetterdaten und Daten über grössere Ereignisse (z.B. Sportveranstaltungen). Das Modell ermittelt Zusammenhänge zwischen vergangenen Vorfällen und externen Faktoren wie Zeit, Ort und Wetter. Basierend auf diesen Daten prognostiziert das Modell potenzielle Hotspots für Vorfälle, auf die sich die Polizei konzentrieren kann. Darüber hinaus werden die Informationen visualisiert und stehen allen Polizeikräften über eine mobile Anwendung zur Verfügung. Die Vorteile sind evident: eine 8 %ige Senkung der Anzahl tödlicher Unfälle und eine 33 %ige Verringerung der durchschnittlichen Reaktionszeit der Einsatzkräfte.<sup>9</sup>

Die Stadt St.Gallen hat ihr Glasfaser- und LoRa- (Long Range) Netzwerk zur Steuerung und Verbindung diverser Anlagen (Internet der Dinge) wie Strassenlaternen und Messsystemen zur Parkplatzauslastung entwickelt. Dabei gibt es zahlreiche potenzielle Anwendungsbereiche, die effizientere Dienstleistungen und bessere Entscheidungen ermöglichen. Die Stadt St.Gallen hat bereits mehrere davon entwickelt: dynamisches Strassenlaternenmanagement, Echtzeitmessung des Füllstands von Müllcontainern, Echtzeitverfolgung und -information im öffentlichen Verkehr, intelligente Zählersysteme anstelle konventioneller Energie- und Wasserzähler sowie ein intelligentes Parkinformationssystem<sup>10</sup>.

## Öffentliche Dienstleistungen und interne Prozesse benutzerfreundlicher, effektiver und effizienter gestalten

Die Privatwirtschaft hat die Messlatte hoch gesetzt und sowohl Bürgerinnen und Bürger als auch Unternehmen erwarten heute, dass öffentliche Dienstleistungen genauso benutzerfreundlich sind wie diejenigen der Wirtschaft. Mehrere Schlüsselwörter beschreiben diesen Trend: «Once-Only»<sup>11</sup>, «No-Stop-Verwaltung»<sup>12</sup>, «24/7-Support» und «Self-Service». Ziel ist es, den Nutzer ins Zentrum zu stellen und den Fokus auf User Experience und Customer Journeys zu legen, um die öffentlichen Dienstleistungen für Bevölkerung und Unternehmen benutzerfreundlicher, effektiver und effizienter zu gestalten. Das zahlt sich auch für die öffentliche Verwaltung aus. Beispielsweise können elektronische Formulare und eine automatisierte Datenbeschaffung den Aufwand in der öffentlichen Verwaltung spürbar reduzieren. Solche Lösungen können auch Dienstleistungen innerhalb der öffentlichen Verwaltung betreffen (z.B. Dienstleistungen für andere Einheiten, Departemente/Direktionen, Kantone, Gemeinden oder Bundesbehörden).

---

### Potenzial

---

- ~ 50-60 % Zeitersparnis für Bevölkerung und Verwaltung<sup>13</sup>
- ~ CHF 120 Mio. jährliche Einsparungen für Unternehmen in der Schweiz<sup>13</sup>
- ~ 10-mal mehr Vertrauen in Regierungsbehörden<sup>14</sup>

---

### Anwendungsbeispiele

---

Die Stadt St.Gallen will 2019 ihren eigenen Chatbot einrichten.<sup>15</sup> Bürgerinnen und Bürger können ihre Fragen rund um die Uhr an sieben Tagen der Woche stellen und erhalten umgehend eine Antwort. Der Chatbot ist über Facebook Messenger, die Website und die App der Stadt St.Gallen oder über Sprachnachrichten zugänglich. Die Idee des Chatbots ist es, nicht nur Informationen weiterzugeben, sondern auch Verwaltungsprozesse direkt während der Anfrage anzustossen und abzuwickeln. Wer beispielsweise den Chatbot nach Kontaktdaten zur Fristenverlängerung für seine Steuererklärung fragt, kann die Frist auch direkt im Gespräch mit dem Chatbot verlängern. Dabei dient der Chatbot als zusätzlicher Kanal und soll die traditionellen Kanäle zur Kontaktaufnahme mit der Stadtverwaltung nicht ersetzen.

Die schweizerische interkantonale Lösung eUmzugCH<sup>16</sup> wurde entwickelt, um die Dienstleistungen für die Bevölkerung praktischer und die Zusammenarbeit zwischen den Behörden effizienter zu gestalten. Die Anwendung ermöglicht die elektronische Meldung und Abwicklung des Umzugs in einen anderen Kanton oder in eine andere Gemeinde mit nur einer Interaktion durch die Einwohnerinnen und Einwohner. eUmzugCH wird bereits in mehreren Kantonen und deren Gemeinden produktiv eingesetzt. Täglich nutzen über hundert Einwohnerinnen und Einwohner das Portal von eUmzugCH, um ihren Umzug elektronisch zu melden.

## Innovative und kollaborative Lösungen in der öffentlichen Verwaltung und anderen Sektoren ermöglichen

Behörden verfügen über drei wesentliche Stärken, die für die Entwicklung innovativer Lösungen entscheidend sind: (1) umfangreiche Datenbestände, (2) direkter Zugang zu Bevölkerung und Unternehmen und (3) Skalierbarkeit. Durch die gemeinsame Nutzung dieser Stärken mit Dritten, entweder innerhalb der öffentlichen Verwaltung (z.B. mit anderen Kantonen oder Gemeinden) oder mit anderen Sektoren (z.B. Universitäten und Forschungsinstituten, Start-ups, NGOs und Unternehmen), kann die öffentliche Verwaltung innovative und kooperative Lösungen im Sinne der Idee «Government as a Platform» (Regierung als Plattform) in die Wege leiten.<sup>17</sup>

### Potenzial

- ~ 3-4 % zusätzliche volkswirtschaftliche Wertschöpfung pro Jahr<sup>18</sup>
- ~ Specific case-by-case Potenzial (e.g. better service quality)

### Anwendungsbeispiele

Terravis<sup>19</sup> ist ein elektronisches Informations- und Transaktionsportal für Grundbuch- und Katasterdaten in der Schweiz. SIX, ein privates Unternehmen, hat in Zusammenarbeit mit dem Bund das Informationsportal für institutionelle und professionelle Nutzer entwickelt. Es ermöglicht den system- und kantonsübergreifenden Zugriff auf Objektinformationen. Darüber hinaus bietet die Plattform einen reibungslosen elektronischen Geschäftsverkehr zwischen privaten Organisationen (Banken, Versicherungen etc.), Notariaten und Behörden im Hypotheken-, Notariats- und Grundbuchbereich über eine einzige Schnittstelle. Die papierlose Bearbeitung vereinfacht und beschleunigt die Routineaufgaben von Grundbuchämtern und die Bearbeitung von Anfragen. Dadurch ergeben sich Verbesserungen in der Verarbeitungsqualität, kürzere Durchlaufzeiten und bessere Leistungen für Endkunden. Schätzungen zufolge wird die vollständig erweiterte Terravis-Plattform jährlich 50 Mio. CHF an Effizienzgewinnen für die Schweizer Wirtschaft bringen.<sup>20</sup>

Behörden in anderen europäischen Ländern nutzen offene Daten bereits, um soziale und wirtschaftliche Vorteile zu erzielen. Die französische Regierung arbeitet mit der NGO Bayes Impact zusammen, die auf ihrer Open-Source-KI-Plattform Bob Emploi<sup>21</sup> offene Arbeitsmarktdaten nutzt, damit Arbeitssuchende aufgrund einer datengesteuerten, personalisierten Beratung ihre Chancen auf eine Stelle verbessern können. Die Plattform arbeitet auf der Grundlage umfangreicher Arbeitsmarktdaten (z.B. regionale und saisonale Nachfrage, Gehalt, Stellenangebote und Profile anderer Arbeitssuchender). Die Daten sind mit den über einen Fragebogen erfassten Benutzerinformationen (Arbeits- und Vertragserwartungen, Gehaltsbereich, Motivation und Ausbildung) verknüpft. Dadurch erhält jeder Nutzer personalisierte Beratungsangebote und -unterlagen. Bob Emploi ermöglicht es Arbeitssuchenden nicht nur, ohne Besuch eines Arbeitsamtes massgeschneiderte Unterstützung zu erhalten, sondern schöpft auch den Arbeitsmarkt aus. Die Vorteile liegen auf der Hand: 42 % der Nutzer sind der Meinung, dass Bob Emploi ihnen geholfen hat, eine Stelle zu finden, und 86 % fanden die individuelle Unterstützung hilfreich.

## Partizipation der Bevölkerung fördern

Neue analoge und digitale Anwendungen und Formate ermöglichen eine direktere und intensivere Interaktion und Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Verwaltungen und der Bevölkerung, der Zivilgesellschaft und Wirtschaft. Während sich solche Anwendungen auch mit dem Potenzial der elektronischen Stimmabgabe befassen, liegt der Fokus hauptsächlich auf dem Potenzial der digitalen Partizipation, d.h. einer Teilhabe, die über die politischen Rechte hinausgeht. Dabei gibt es Beispiele sowohl in der Politikgestaltung als auch auf lokaler Ebene (z.B. eine stärkere Einbindung in die Stadtplanung).

### Potenzial<sup>20</sup>

- Partizipation und aktive Teilhabe erhöhen
- einen Lernprozess gewährleisten
- junge Menschen in die politische Entscheidungsfindung einbeziehen
- innovative Ideen für die politische Entscheidungsfindung ermöglichen
- politisches Vertrauen und Legitimität der Politik erhöhen

Derzeit sind keine quantitativen Schätzungen vorhanden, inwiefern Smart Government das Engagement der Bevölkerung fördern kann. Dennoch besteht ein politischer und wissenschaftlicher Konsens darüber, dass es zur Förderung der oben genannten Faktoren beiträgt, wie beispielsweise eine Studie des Europäischen Parlaments<sup>22</sup> festhält.

### Anwendungsbeispiele

Zeitungen aus der deutschsprachigen Schweiz (einschliesslich der Städte Zürich und Basel sowie 2'300 Gemeinden) lancierten mit [petitio.ch](http://petitio.ch)<sup>23</sup> ein digitales Instrument, das die Bürgerinnen und Bürger ermutigt, mehr Einfluss auf lokale Entscheidungen zu nehmen und damit die politische Partizipation zu erhöhen. Wer bestimmte Veränderungen in seiner Stadt oder Gemeinde durchsetzen möchte, kann die Plattform nutzen, um Unterstützung von anderen Menschen zu erhalten. Sobald eine Petition innerhalb von 30 Tagen nach ihrer Einreichung genügend Unterschriften gesammelt hat, wird sie mit einem formellen Schreiben an die lokalen Behörden geschickt. Im Gegensatz zu Petitionen, die als regelmässiges politisches Instrument auf nationaler Ebene eingesetzt werden, ist [petitio.ch](http://petitio.ch) nicht bindend und führt nicht zu öffentlichen Abstimmungen, wie es bei Volksinitiativen oder Referenden der Fall ist.

Die österreichische Stadt Bregenz hat die Webplattform «I luag uf di» ins Leben gerufen, die es der Bevölkerung ermöglicht, Vorschläge für Verbesserungen im öffentlichen Raum zu unterbreiten, von Schlaglöchern bis hin zu defekten Anlagen und anderen Anliegen.<sup>24</sup> Die Nachricht wird automatisch an die zuständigen Behörden weitergeleitet. Die Plattform bietet einen Überblick über alle Anfragen und die Bürgerinnen und Bürger können den Status ihrer Anfragen verfolgen.

Die oben genannten Kategorien schliessen sich nicht gegenseitig aus, aber in der Regel fokussieren sich Smart-Government-Initiativen auf einen dieser Anwendungsfälle.

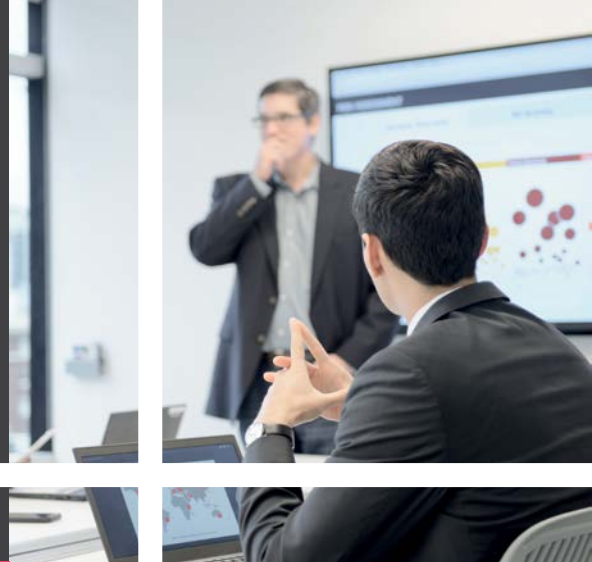
## Smart Government dient übergeordneten gesellschaftlichen Zielen

Auch wenn die direkten Vorteile von Smart Government eindeutig sind, ist es im öffentlichen Sektor unerlässlich, die übergeordneten gesellschaftlichen Ziele sämtlicher Transformationsprogramme oder Initiativen im Auge zu behalten. Dies gilt insbesondere, wenn es um Smart Government geht, das viel Potenzial hat, aber auch mit gewissen Risiken und Misstrauen verbunden ist, was Behörden und Politik im öffentlichen Diskurs ansprechen müssen. Folgende gesellschaftliche Ziele finden wir am häufigsten in Smart-Government-Initiativen:

1	Wirtschaftlicher Nutzen und Steigerung der Lebensqualität für die Gesellschaft
2	Effizienz und Agilität in der öffentlichen Verwaltung
3	Relevanz und Steuerungsfähigkeit von Politik und öffentlicher Verwaltung
4	Transparenz und Vertrauen in die öffentliche Verwaltung
5	Inklusion und Generationsverträglichkeit
6	Reputation und Attraktivität als Lebens- und Wirtschaftsstandort



# Erfolgsfaktoren von Smart Government



Um das Potenzial von Smart Government auszuschöpfen, sind harte Arbeit und Veränderungen innerhalb und ausserhalb Ihrer Organisation notwendig.

Obwohl es bereits heute viele Initiativen und Bemühungen zur Umsetzung von Smart-Government-Projekten in der öffentlichen Verwaltung gibt, sehen wir viele von ihnen scheitern. Ausgehend von unseren Forschungsergebnissen<sup>i</sup> haben wir Erfolgsfaktoren identifiziert, welche die Umsetzung von Smart Government unterstützen.

Die Erfolgsfaktoren befassen sich mit vier verschiedenen Ebenen: 1) Führung und Strategie; 2) organisatorische Transformation; 3) öffentlicher Diskurs und Bewusstsein für Digitalisierung; 4) schweizweite Zusammenarbeit. Die folgende Grafik gibt einen Überblick über die Erfolgsfaktoren und die wichtigsten Themen.

Die folgenden Abschnitte beschreiben jeden Erfolgsfaktor näher und zeigen auf, wie Politiker und öffentliche Entscheidungsträger die Fähigkeit, Smart Government zu implementieren, in ihrer Organisation ausbauen können.

<sup>i</sup> Workshops und Interviews mit Politikern, öffentlichen Entscheidungsträgern und schweizerischen und internationalen Digital-Government-Experten sowie umfangreiche Literaturrecherchen und eine globale Best-Practice-Analyse



### Führung und Strategie

Smart Government erfordert eine departements-/direktionsübergreifende Führung und Strategie, die auf der Grundlage eines breiten und anspruchsvollen Abstimmungsprozesses konkrete Ziele und Investitionen priorisiert, zu denen sich die Führung gemeinsam verpflichtet.



### Organisatorische Transformation

#### Neue Aufgaben

Die öffentliche Verwaltung muss neue Aufgaben wahrnehmen und einen vorübergehenden zentralen Impuls setzen, um den Wandel voranzutreiben und Ressourcen zu bündeln.

#### Neue Fähigkeiten

Die öffentliche Verwaltung muss neue Fähigkeiten entwickeln, was gezielte Investitionen erfordert.

#### Neue Kultur- und Service-designprinzipien

Smart Government erfordert neue Kultur- und Service-designprinzipien mit Fokus auf Innovation, Agilität und Unternehmertum, datenorientierte Kultur und Kollaboration.

#### Neuer HR-Ansatz

Öffentliche Verwaltungen müssen ihre Rekrutierungs-, Aus- und Weiterbildungskriterien sowie ihre Karriere-Modelle an die neu entstehenden Kompetenzanforderungen anpassen.



### Öffentlicher Diskurs und Bewusstsein für Digitalisierung

#### Engagement der Politik und öffentlicher Diskurs

Smart Government ist eine langfristige Mission, die zu Beginn Investitionen, bestimmte Risiken und ein gewisses Misstrauen mit sich bringt. Dies erfordert ein starkes Engagement der Politik und einen transparenten öffentlichen Diskurs.

#### Bewusstsein für Digitalisierung in der Gesellschaft

Das Bewusstsein für Digitalisierung und deren Implikationen ist eine Voraussetzung für Smart Government. Bürgerinnen und Bürger müssen befähigt werden, an Smart-Government-Lösungen mitzuwirken und die Vor- und Nachteile der Lösungen nachvollziehen zu können.



### Bundesstaatliche Zusammenarbeit

#### Klare bundesstaatliche Governance

Smart Government erfordert eine bundesstaatliche, schweizweite Zusammenarbeit innerhalb des politischen Systems und über Staatsebenen hinweg. Rollen und Mandate müssen daher klar definiert sein, um Redundanzen und nicht abgestimmte Investitionen zu vermeiden und Rechtsgrundlagen sowie kompatible technische Systeme zu gewährleisten.

#### Regulatorische Alignierung

Smart Government wird durch die Unsicherheit über die rechtlichen und datenschutzbezogenen Implikationen behindert. Landesweite Bestrebungen sind nötig, um den Regulierungsbedarf zu klären.

#### IT-Infrastruktur und -Standards

Um den Nutzen zu erhöhen, müssen Behörden die Zusammenarbeit bei Beschaffung, Entwicklung und Betrieb intensivieren und mehr in interoperable, modulare und wiederverwendbare Lösungen investieren.



# 1. Führung und Strategie

**Smart Government erfordert eine departements-/direktionsübergreifende Führung und Strategie, die auf der Grundlage eines breiten und anspruchsvollen Abstimmungsprozesses konkrete Ziele und Investitionen priorisiert, zu denen sich die Führung gemeinsam verpflichtet.**

## I. Warum ist es relevant?

In der Regel sind öffentliche Verwaltungen siloartig entlang von Departementen / Direktionen aufgebaut. Smart Government erfordert jedoch ein funktionsübergreifendes und prozessorientiertes Vorgehen, welches die Anstrengungen und Investitionen über mehrere Abteilungen hinweg abgleicht und priorisiert. Darüber hinaus konkurrieren Smart-Government-Initiativen mit anderen Initiativen und Abteilungsstrategien in Bezug auf Ressourcen und Aufmerksamkeit der Entscheidungsträger. Eine breit abgestimmte und abteilungsübergreifende Strategie ist daher der Schlüssel zum Erfolg von Smart-Government-Initiativen. Aus den gleichen Gründen ist auch der «tone from the top» entscheidend, d.h. Führungskräfte aus Politik und Verwaltung müssen klar hinter der Smart-Government-Strategie stehen und diese departements-/direktionsübergreifend vorantreiben und durchsetzen.

## II. Welche Veränderungen sind notwendig?

Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass die erfolgreiche Formulierung von Smart-Government-Strategien von vier Faktoren abhängig ist.

Erstens muss Smart Government ein regelmässiger Agenda-punkt auf der Traktandenliste sein – und bleiben. Führungskräfte aus Politik und Verwaltung müssen sich aktiv an der Planung und Entscheidung im Bereich Smart Government beteiligen und sich entsprechend engagieren. Ansonsten entfalten die Vorhaben ihr Potenzial nicht, da ihnen eine abteilungsübergreifende Ausrichtung, die Einbettung in die übergeordnete Strategie sowie die notwendige Priorisierung bezüglich finanzieller und personeller Ressourcen fehlen. Projekte bleiben klein und verharren in einer Silo-Mentalität.

Zweitens ist es entscheidend, ein gemeinsames Verständnis der Vision, der Strategie und der Verantwortlichkeiten zu schaffen, indem ein abteilungs- und staatsebenenübergreifender<sup>i</sup> Alignierungsprozess in Politik und Verwaltung initiiert wird. Zumeist ist ein solches gemeinsames Verständnis bei funktionsübergreifenden Themen wie Smart Government nicht selbstverständlich, insbesondere in einem föderalistischen und dezentralen System mit sehr heterogenen Tätigkeitsfeldern wie der öffentlichen Verwaltung der Schweiz. In diesem Fall besteht die Gefahr, dass die – teils immer noch gelebte – Silo-Mentalität den erforderlichen abteilungsübergreifenden und prozessorientierten Ansatz von Smart Government untergräbt. Oft haben erfolgreiche Behörden ein solches gemeinsames Verständnis durch einen Alignierungsprozess erreicht, an dem wichtige Anspruchsgruppen aus allen Departementen / Direktionen und relevanten staatlichen Ebenen sowie aus Politik und Verwaltung beteiligt waren. Das Ergebnis dieses Prozesses sollte ein Dokument sein, das die öffentliche Verwaltung auch mit Mitarbeitenden und die Bevölkerung teilen kann.

Drittens scheitern Smart-Government-Initiativen häufig daran, dass sie nicht konsequent langfristige strategische Ziele, konkrete Handlungsfelder, eine Projekt-Roadmap und Kennzahlen (Key Performance Indicators, KPIs) formulieren und priorisieren. Dies ist jedoch unerlässlich, um die Finanzierung und Umsetzung von Massnahmen auf allen Ebenen und in allen Abteilungen (vom Parlament bis zu den Regierungsstellen) und über die Legislaturperiode hinaus zu sicherzustellen. Damit Politiker kommunizieren können, sind konkrete Handlungsfelder wichtig.

Wir haben festgestellt, dass Behörden oft gute Strategien entwickeln, aber Mühe mit der Umsetzung haben, weil weder konkrete Handlungsfelder, Ziele noch die entsprechenden Ressourcen definiert und priorisiert wurden. Die Priorisierung bestimmter Ziele bedeutet, andere zurückzustellen, weswegen Politik und Behörden in dieser Situation häufig zögerlich agieren. Aber eine gute Strategie erfordert Priorisierung. Gerade im öffentlichen Sektor ist es eine Herausforderung, solche Priorisierungen zu Lasten anderer Themen zu rechtfertigen und zu verteidigen, da Erwartungen unterschiedlichster Anspruchsgruppen erfüllt werden müssen, deren Protest von den Medien und Parlamentsmitgliedern aufgegriffen wird. Damit die gesetzten Prioritäten allgemein akzeptiert werden, ist ein ehrlicher öffentlicher Diskurs über Smart Government notwendig (siehe Kapitel 2.3.1). Darüber hinaus kann die konkrete Einbindung von Anspruchsgruppen in den Strategieprozess (Co-Creation), insbesondere der Bevölkerung, dazu beitragen, das Verständnis und die Akzeptanz zu verbessern.

Viertens muss die Smart-Government-Strategie in die Gesamtstrategie des jeweiligen Gemeinwesens eingebettet werden, denn Smart Government ist kein Ziel per se, sondern Mittel zum Zweck. Es geht darum, effektiver und dynamischer auf die sich verändernden und sich entwickelnden Bedürfnisse von Bevölkerung und Unternehmen zu reagieren, die Ergebnisse zu verbessern und eine aktive Partizipation zu erreichen, um die Weiterentwicklung von Gemeinwesen zu unterstützen.

## III. Leitfragen für Führungskräfte aus Politik und Verwaltung

- Gibt es ein gemeinsames Verständnis in Ihrer Organisation und der relevanten Anspruchsgruppen in Bezug auf Smart Government, dessen Implikationen und der Vision?
- Tragen Führungskräfte aus Politik und Verwaltung in Ihrer Organisation aktiv zur Weiterentwicklung von Smart Government bei?
- Arbeiten die Führungskräfte aus Politik und Verwaltung abteilungsübergreifend an der Strategie und Planung von Smart Government?
- Steht Smart Government regelmässig auf der Traktandenliste von Leitungssitzungen?
- Haben Sie eine eigene Smart-Government-Strategie oder einen spezifischen Abschnitt dazu in Ihrer Gesamtstrategie?
- Wenn ja, wurden die wichtigsten Anspruchsgruppen (Departemente, Bürgerinnen und Bürger, Mitarbeitende, andere staatliche Ebenen usw.) in die Erarbeitung der Strategie einbezogen?
- Gibt es einen konkreten Umsetzungsplan mit langfristigen Zielen, verbindlichen Investitionen und KPIs zur Implementierung der Strategie?

<sup>i</sup> Die Bezeichnung «Abteilung» wird in der Studie zur einfacheren Lesbarkeit für alle Organisationseinheiten der öffentlichen Verwaltung verwendet (insb. Departemente/Direktionen und Ämter)

<sup>ii</sup> Es gilt zu beachten, dass die staatsebenenübergreifende Ausrichtung für die Kantone und ihre jeweiligen Gemeinden wichtig ist.



## 2. Organisatorische Transformation

### 2.1 Neue Aufgaben

#### I. Warum ist es relevant?

Traditionell ist die öffentliche Verwaltung der Schweiz nach Funktionen organisiert, dezentralisiert und oft durch Silo-Mentalitäten blockiert. Smart Government erfordert jedoch einen funktionsübergreifenden und prozessorientierten Ansatz, der bestimmte Aktivitäten und Ressourcen koordiniert und bündelt, um grössere Investitionen zu ermöglichen, neue Fähigkeiten aufzubauen und eine neue Denkweise zu entwickeln. Eine übergreifende Strategie und Führung im Bereich Smart Government (siehe Kapitel 2.1) ist der erste Schritt, der durch organisatorische Veränderungen unterstützt werden muss, die eine stärkere horizontale Steuerung und Zusammenarbeit ermöglichen.

Neue Aufgaben, welche die Organisation entweder zentral oder dezentral<sup>i</sup> erfüllen muss, spiegeln diese Veränderungen wider.

#### II. Welche Veränderungen sind notwendig?

Für die organisatorische Transformation müssen vier organisatorische Aufgaben erfüllt werden – entweder von zentralen oder dezentralen Einheiten: 1) strategische Steuerung von Ressourcen, Projekten und Massnahmen; 2) Koordination, Wissensaustausch und Standardisierung; 3) Entwicklung und Realisierung neuer Dienstleistungen und Lösungen; 4) Aufbau und Bereitstellung neuer Fähigkeiten.

(1) Die Fähigkeit zur abteilungsübergreifenden Steuerung, Führung und Planung der Smart-Government-Vorhaben ist erfolgskritisch, was eine zentrale Verankerung dieser Aufgabe nahelegt.

(2) Dasselbe gilt für die Koordination, den Wissensaustausch und die Standardisierung. Gerade für weniger digital reife und/oder eher dezentral ausgerichtete Organisationen ist es wichtig, dass eine starke Steuerung und eine systematische Koordination und Standardisierung zwischen den Abteilungen und anderen staatlichen Ebenen stattfinden. So kann beispielsweise ein departements-/direktionsübergreifendes Steuerungsgremium eingesetzt werden, das aus Vertreterinnen und Vertretern der Departemente oder Ämter zusammengesetzt ist und diese Aufgaben übernimmt. Eine operative Einheit unterstützt das Steuerungsgremium (z.B. angehängt in der Staatskanzlei als «Digital Office»). Der Kanton Zürich hat 2018 eine ähnliche Struktur aufgebaut, um seine Strategie «Digitale Verwaltung» umzusetzen.<sup>25</sup> Ein weiteres Beispiel ist die Stadt St.Gallen, die eine andere Möglichkeit gewählt hat und 2017 die Stelle eines Chief Digital Officer für diese Aufgaben geschaffen hat.<sup>26</sup>

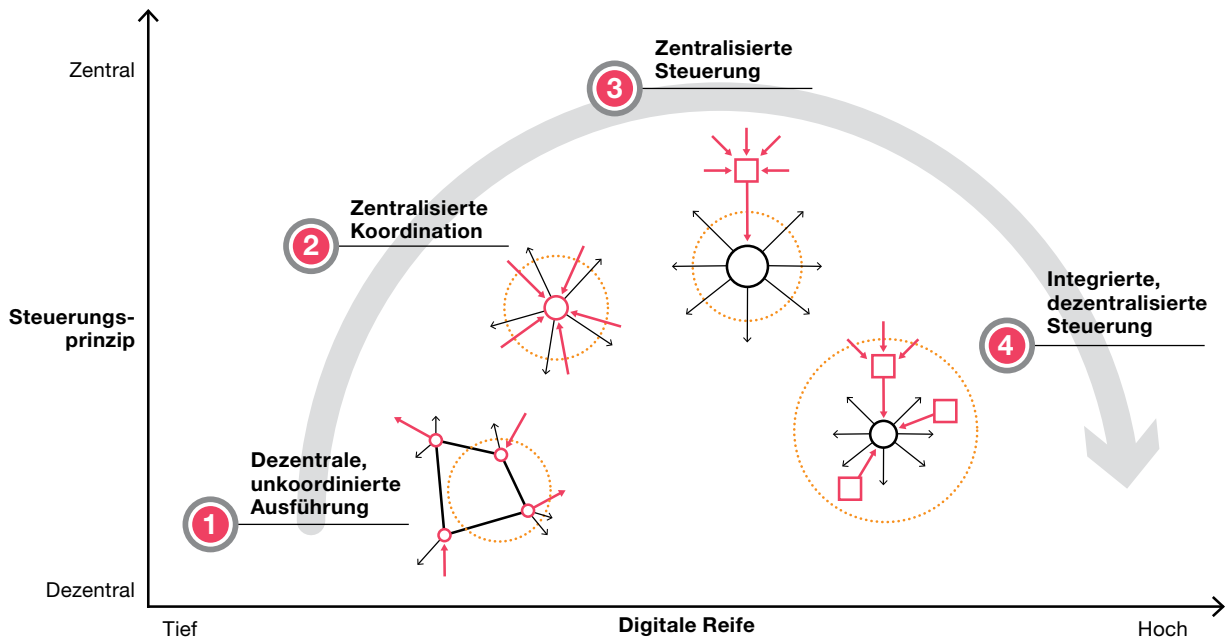
(3) Im Gegensatz dazu sollte die Entwicklung, Ausführung und Implementierung neuer Dienstleistungen und Prozesse von dezentralen Einheiten mit Geschäftskompetenz und dem Wissen über Anspruchsgruppen und bestehende Prozesse geleitet werden. Strategische Projekte und Basisdienstleistungen, die von allen Abteilungen genutzt werden können (z.B. elektronische Dokumentenmanagementsysteme, elektronische Zahlungsdienste und elektronische Identitätssysteme), können von einer dezentralen Einheit verwaltet, aber über zentrale Prozesse gesteuert und koordiniert werden.

(4) Beim Aufbau und der Bereitstellung neuer Fähigkeiten sollte ein differenzierter Ansatz verfolgt werden (Fähigkeiten sind in Kapitel 2.2.2 beschrieben). Einige Fähigkeiten (z.B. Businessanalyse, Innovationsmanagement) beeinflussen die allgemeine Arbeitsweise. Nach einem initialen zentralen Impuls durch eine zentrale Stelle sollten diese Fähigkeiten nach einiger Zeit in jeder Einheit selbst aufgebaut sein. Auf der anderen Seite gibt es viele hochspezialisierte Fähigkeiten wie Data Analytics, die beträchtlichen Aufwand erfordern und schwer dezentral bereitgestellt werden können. Der Aufbau und die Bereitstellung solcher Fähigkeiten auf zentraler Ebene ist langfristig eine sinnvolle Option. So hat beispielsweise Boston eine Abteilung für Data Analytics eingerichtet, welche Dienstleistungen für andere Abteilungen erbringt. Weiter hat sich bewährt, dass dezentrale Einheiten, die bereits eine starke Kompetenz in einem bestimmten Bereich entwickelt haben, auch für andere Einheiten Dienstleistungen erbringen. Eine weitere Möglichkeit – insbesondere für kleinere Gemeinden – ist die Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden, dem Privatsektor und Hochschulen, um neue Fähigkeiten aufzubauen und bereitzustellen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass eine vorübergehende Zentralisierung angestrebt werden sollte, um Ressourcen zu bündeln, Initiativen zu priorisieren und Impulse für Veränderungen zu setzen (z.B. in digitalen Transformationsprogrammen oder Digital Offices)<sup>ii</sup>. Je weniger digital reif eine Behörde ist, desto intensiver sollte diese Zentralisierung ausgestaltet sein. Je reifer diese Organisation jedoch ist respektive über die Zeit wird, desto mehr Kompetenzen und Ressourcen sollten wieder dezentralisiert werden. Der Grund dafür ist, dass dezentrale Einheiten in die Lage versetzt werden sollen, Smart Government selbst zu steuern, zu koordinieren und voranzutreiben, sobald die digitale Denkweise und Fähigkeiten etabliert und grosse übergreifende Investitionen und Projekte realisiert wurden.

<sup>i</sup> Zentrale Aufgabenerfüllung bedeutet in diesem Kontext, dass eine Einheit die Aufgabe für alle anderen Einheiten der Organisation als Dienstleistung übernimmt. Dies können zentrale Einheiten (z.B. die Staatskanzlei), Querschnittseinheiten (z.B. Personal- oder IT-Abteilungen) oder einzelne dezentrale Einheiten (z.B. das Bildungsdepartement oder Gemeindeamt) sein. Dezentrale Aufgabenerfüllung bedeutet, dass jede Einheit die Aufgaben selbst ausführt.

<sup>ii</sup> Ein Paradebeispiel für die Schaffung eines solchen zentralen Impulses ist der Government Digital Service im Vereinigten Königreich.<sup>27</sup> In der Schweiz hat der Kanton Zürich kürzlich ein Impulsprogramm «Digitale Verwaltung» lanciert, das bestimmte Aufgaben und Investitionen zentralisiert.<sup>25</sup>



Die Umsetzung und die damit einhergehenden Veränderungen in der Organisation haben spürbare Auswirkungen in der gesamten Behörde. Dies macht die Transformation zu einer hochkomplexen Herausforderung, welche Faktoren wie Governance, Kompetenzen und die Finanzierung neuer Einheiten und Projekte, Prozesse und Schnittstellen umfasst. Aus diesem Grund ist es wichtig, die Transformation sehr sorgfältig anzugehen, um Kulturschocks und Widerstände zu vermeiden.

### I. Schlüsselfragen für Politiker und öffentliche Entscheidungsträger

- Haben Sie kürzlich den Bedarf an organisatorischen Veränderungen bzw. die digitale Reife Ihrer Organisation geprüft, um sich auf Smart Government vorzubereiten?
- Verfügt Ihre Organisation über übergeordnete Steuerungs- und Koordinationsmechanismen und/oder -einheiten für Smart Government (z.B. ein Digital Office oder ein Steuerungsgremium für Smart Government)?
- Besteht ein systematischer Ansatz oder eine gemeinsame Plattform für die Entwicklung neuer Lösungen und Dienstleistungen in Ihrer Organisation (z.B. Designprinzipien für digitale Lösungen, Inkubatoren)?
- Hat Ihre Organisation kürzlich neue Lösungen oder Dienstleistungen eingeführt, die Sie für «smart» halten (z.B. Automatisierung, digitale Lösungen wie Chatbots)?
- Verfügt Ihre Organisation über einen systematischen Ansatz oder eine gemeinsame Plattform für die Entwicklung neuer digitaler Fähigkeiten und Kompetenzen?
- Spiegeln sich die erforderlichen organisatorischen Veränderungen in Ihrer Smart-Government-Strategie oder Roadmap wider (z.B. konkretes Projekt zum Aufbau einer neuen Organisationseinheit)?

## 2.2 Neue Fähigkeiten

**Die öffentliche Verwaltung muss neue Fähigkeiten entwickeln, was gezielte Investitionen erfordert.**

### I. Warum ist es relevant?

Im Mittelpunkt der Umsetzung von Smart Government steht die Entwicklung und Stärkung der organisatorischen Fähigkeiten. Häufig fehlen den Organisationen die notwendigen Fähigkeiten, um Smart Government nachhaltig voranzutreiben. Dazu gehören neben relativ neuen Kompetenzen wie Datenmanagement, Cyber Security und User Experience (UX) auch «traditionelle» Querschnittsfunktionen wie Projekt- und Change-Management. Darüber hinaus fehlt oft die Fähigkeit, fachliches mit technologischem und betriebswirtschaftlichem Wissen (z.B. Fachwissen wie Verkehrsmanagement) zu verbinden. Einerseits verändert Smart Government die erforderlichen Fähigkeiten (z.B. Datenanalytik) grundlegend. Andererseits erfordert es einen viel stärker funktionsübergreifenden, multirationalen, agilen und projektbasierten Ansatz. Folglich können fehlende neue Kompetenzen sowie eine mangelnde Verknüpfung neuer und bestehender Kompetenzen die erfolgreiche Umsetzung digitaler Initiativen im öffentlichen Sektor erschweren.

### II. Welche Veränderungen sind notwendig?

- Die wichtigsten Fähigkeiten für die Umsetzung von Smart Government sind:
- **Technologiemanagement:** Um die neuen für Smart Government erforderlichen Technologien zu nutzen, benötigt die öffentliche Verwaltung verschiedene Fähigkeiten für deren Bewirtschaftung. Das Technologiemanagement umfasst die Prognose, Planung, Implementierung und das Controlling der Beschaffung, die Entwicklung und Anwendung (neuer) Technologien, um Vorteile zu schaffen.

- **Datenmanagement:** Das Datenmanagement umfasst alle Bereiche, die sich auf die Nutzung von Daten als wertvoller Ressource beziehen. Die öffentliche Verwaltung steht vor vielen Herausforderungen. Darunter fallen der Schutz der Privatsphäre und die Datensicherheit sowie die Vermeidung von Redundanzen in der Datenverwaltung, welche sich aus dem schweizerischen Föderalismus ergeben können (vgl. «Once-Only»-Prinzip).
- **Cybersicherheit:** Cybersicherheit ist von zentraler Bedeutung für Smart-Government-Anwendungen; insbesondere das Internet der Dinge vergrössert die Angriffsfläche für Hacker. Die Folgen können schwerwiegend und sogar lebensgefährlich sein (z.B. wenn Sicherheitssysteme, Stromnetze, Krankenhauseinrichtungen oder die Wasserversorgung betroffen sind). Die öffentlichen Verwaltungen müssen in ihre Fähigkeiten hinsichtlich Cybersicherheit investieren.
- **Geschäftsanalyse und -modellierung:** Zentral hierbei ist es, systematisch neue Anforderungen und Bedürfnisse zu identifizieren und Lösungen dafür zu finden. Bei Smart Government ist die Geschäftsanalyse eng mit dem Technologiemanagement verbunden, umfasst aber neben der Nutzung von Technologien auch Veränderungen von Strukturen, Prozessen und Dienstleistungen und schliesslich die Erarbeitung von Business Cases.<sup>i</sup>
- **Change Management:** Change Management ist für Smart Government erfolgskritisch, da Strukturen, Prozesse und Geschäftsmodelle weitreichend, schnell und regelmässig verändert werden und eine entsprechende Begleitung und Verankerung notwendig ist. Damit neue Lösungen erfolgreich umgesetzt werden können, müssen diese Änderungen abteilungsübergreifend vorbereitet und durchgeführt werden. Diese Aufgaben werden in der öffentlichen Verwaltung häufig vernachlässigt.
- **User Experience (UX):** UX beschreibt alle Aspekte des Nutzererlebnisses bei der Interaktion mit einem Produkt, einer Dienstleistung oder einer Organisation. Insbesondere in der öffentlichen Verwaltung werden Interaktionen oft aus interner und rechtlicher Sicht gestaltet. Da es bei Smart Government auch darum geht, die Interaktion mit Anspruchsgruppen zu verbessern und zu fördern, ist UX eine Schlüsselkompetenz, welche die öffentliche Verwaltung entwickeln muss (z.B. durch die Etablierung von Design-Thinking-Ansätzen).
- **Innovationsmanagement:** Systematisches Innovationsmanagement, welches die Identifizierung, Prototypen, Entwicklung, Implementierung und Kontrolle von Innovationen beinhaltet, fehlt in öffentlichen Verwaltungen oft. Aus diesem Grund sollten Abteilungen eingerichtet werden, die diese Fähigkeit aufbauen und andere Abteilungen, Teams und Mitarbeitende bei der Umsetzung ihrer Ideen unterstützen.

### III. Schlüsselfragen für Politiker und öffentliche Entscheidungsträger

- Sind neue digitale Fähigkeiten in Ihrer Organisation bereits gut etabliert?
- Haben Sie kürzlich den aktuellen Stand, die Reife und die Kapazität Ihrer Organisation für neue digitale Fähigkeiten evaluiert?
- Haben Sie kürzlich die Bedürfnisse Ihrer Organisation in Bezug auf neue digitale Fähigkeiten geprüft?
- Spiegelt sich die Einführung dieser neuen Fähigkeiten in der Strategie, dem Projektportfolio und den jeweiligen Investitionsplänen wider?

<sup>i</sup> Ein Business Case erfasst die Gründe für die Initiierung eines Projekts und zeigt den spezifischen Geschäftsbedarf auf der Grundlage einer finanziellen und nichtfinanziellen Kosten-Nutzen-Analyse auf. Im Allgemeinen sollte der Business Case das Projektziel, die Ausgangslage, die Alignment mit der Strategie, Risiken, den Ressourcenbedarf, den erwarteten Nutzen und die Perspektiven sowie den Projektplan umfassen<sup>28</sup>.

## 2.3 Neue Kultur- und Servicedesignprinzipien

### Smart Government erfordert neue Kultur- und Servicedesignprinzipien mit Fokus auf Innovation, Agilität und Unternehmertum, datenorientierte Kultur und Kollaboration.

#### I. Warum ist es relevant?

Mangelnde Innovationsbereitschaft von Führungskräften und Mitarbeitenden erschwert die Umsetzung von Smart Government. Daher ist es erfolgskritisch für Smart Government, die Art und Weise weiterzuentwickeln, wie Menschen zusammenarbeiten, Wissen innerhalb und ausserhalb der Organisation austauschen, ihre Aufgaben angehen und Dienstleistungen für Bevölkerung und Unternehmen erbringen. Smart Government erfordert einen viel stärker funktionsübergreifenden, multirationalen, agilen und projektbasierten Ansatz. Insbesondere die Zusammenarbeit und der Wissensaustausch – intern und mit externen Anspruchsgruppen (z.B. anderen staatlichen Stellen, Unternehmen und Hochschulen) – ist unerlässlich, um mit den immer schneller werdenden gesellschaftlichen und technologischen Veränderungen Schritt zu halten. Darüber hinaus erfordert Smart Government einen neuen Servicedesign-Ansatz in der öffentlichen Verwaltung, um bürger-nahe Dienstleistungsmodelle zu schaffen. Es reicht nicht aus, lediglich die Organisationsstruktur durch horizontale, flexiblere Strukturen und Prozesse zu verändern, ohne die Arbeits- und Denkweise der Führungskräfte und Mitarbeitenden entsprechend weiterzuentwickeln.

#### II. Welche Veränderungen sind notwendig?

Um Smart Government sowohl bei strategischen Entscheidungen als auch bei der täglichen Arbeit zu begleiten und nachhaltig zu verankern, sind folgende Grundsätze wesentlich:

- **Digital First und Digital Only:** Digital First bezieht sich auf Dienstleistungen der öffentlichen Hand für die Bevölkerung («Government to Citizen») und für Unternehmen («Government to Business»). Digital First bedeutet, dass Dienstleistungen aufgrund ihrer Attraktivität (insb. Effizienz und Nutzerfreundlichkeit), zur ersten Wahl der Anspruchsträger werden, auch wenn analoge Kanäle weiterhin offen sind. Digital Only zielt darauf ab, Prozesse und Dienstleistungen innerhalb und zwischen Organisationen der öffentlichen Hand durchgängig zu standardisieren und automatisieren (Government to Government).
- **Datenorientierte Kultur:** Es ist notwendig, in der öffentlichen Verwaltung eine Kultur zu etablieren, in der Daten und deren systematische und verantwortungsvolle Nutzung Usus sind. Auf diese Weise ist die öffentliche Hand in der Lage, Bedürfnisse der Anspruchsgruppen wie auch Trends in Gesellschaft und Technologie zu erkennen, eigene bestehende Prozesse besser zu verstehen und schliesslich zu optimieren. Darüber hinaus wächst der Anspruch an die Transparenz der öffentlichen Verwaltung hinsichtlich ihres Umgangs mit Daten.
- **Zusammenarbeit:** Die Zusammenarbeit in heterogenen Teams und der Wissensaustausch werden immer wichtiger (z.B. innerhalb und zwischen der Organisation, mit anderen Regierungsstellen, Hochschulen, Privatunternehmen und der Bevölkerung). Bürgerinnen und Bürger und andere Anspruchsgruppen werden zu «Prosumers»

(«Produzenten» und «Konsumenten») öffentlicher Dienstleistungen. Die öffentliche Verwaltung muss sich für externe Ideen und Dienstleistungsmodelle öffnen.

- Innovation, Agilität und Unternehmertum: Die Führungsebene fördert diese Werte, indem sie Anreize setzt, aber auch den Raum und Möglichkeiten (z.B. Innovationswerkstätten) gibt, um die risikoaverse Kultur zu durchbrechen. Leuchtturmprojekte schaffen Vertrauen in die Smart-Government-Strategie und fördern das Unternehmertum («Seeing is Believing»).

Die oben genannten Grundprinzipien können als Grundlage für die Entwicklung von konkreteren Prinzipien verwendet werden (z.B. Nutzerorientierung im Dienstleistungsdesign). Für weniger reife Organisationen bieten solche Prinzipien eine konkretere Orientierung für Führungskräfte und Mitarbeitende. Letztlich ist es wichtig, diese Prinzipien in einem schriftlichen und verbindlichen Dokument festzuhalten und innerhalb der Organisation zu verankern.

### III. Schlüsselfragen für Politiker und öffentliche Entscheidungsträger

- Sind diese neuen Kultur- und Servicedesignprinzipien in Ihrer Organisation bereits gut etabliert?
- Verfügt Ihre Organisation über ein schriftliches Dokument, das die Kultur- und Servicedesignprinzipien enthält?
- Fördern Führungskräfte aus Politik und Verwaltung neue Kultur- und Servicedesignprinzipien?
- Haben Sie kürzlich den aktuellen Stand Ihrer Organisation hinsichtlich neuer digitaler Kultur- und Servicedesignprinzipien bewertet?
- Fühlen sich Ihre Mitarbeitenden in die Smart-Government-Transformation miteinbezogen?

Spiegelt sich die Einführung dieser neuen Prinzipien in der Strategie, dem Projektportfolio und den jeweiligen Investitionsplänen wider?

## 2.4 Neuer HR-Ansatz

**Öffentliche Verwaltungen müssen ihre Rekrutierungs-, Aus- und Weiterbildungskriterien sowie ihre Karriere-Modelle an die neu entstehenden Kompetenzerfordernisse anpassen.**

### I. Warum ist es relevant?

Neue Aufgaben, Fähigkeiten sowie Kultur- und Servicedesignprinzipien müssen mit entsprechenden Veränderungen im Personalwesen (Human Resource, HR) einhergehen. Der Handlungsbedarf wird durch Studien zur künftigen Entwicklung des Arbeitsmarktes unterstrichen: Gemäss Schätzungen werden bis 2030 in der Schweiz 20–25 % der heutigen Arbeit automatisiert sein, was zu einer Verlagerung von 1 bis 1,2 Millionen Arbeitsplätzen führen wird. Gleichzeitig führt die Digitalisierung zu neuen Stellenprofilen, was in der Schweiz 0,8 bis 1 Million neue Arbeitsplätze schaffen dürfte.<sup>29</sup> Das WEF schätzt, dass nur 58 % der heutigen Fähigkeiten relevant bleiben, so dass bis 2022 nicht weniger als 49 % aller Mitarbeitenden in der Schweiz eine signifikante Umschulung und Weiterbildung benötigen.<sup>30</sup> Zum weiteren Vergleich: 1984 wurde die Halbwertszeit einer erworbenen Kompetenz auf 30 Jahre geschätzt, während sie heute nur noch fünf Jahre beträgt.<sup>31</sup> Die Studien deuten weiter darauf hin, dass die Beschäftigungsformen flexibler werden (z.B. Teilzeitverträge, flexible Ressourcen wie Vertragspartner und digitale Nomaden).<sup>30</sup>

### II. Welche Veränderungen sind notwendig?

Dies bedeutet, dass die öffentliche Verwaltung ihre Rekrutierungs- und Ausbildungskriterien anpassen und häufigere Umschulungen und das Prinzip des lebenslangen Lernens in der Personalpolitik verankern muss:

- Erstens sind die neuen für Smart Government notwendigen Fähigkeiten bei der Rekrutierung zu berücksichtigen. Einerseits muss die öffentliche Verwaltung dediziertes Personal für bestimmte hochspezialisierte Aufgaben wie Datenmanagement und Cyber Security einstellen. Andererseits müssen viele Stellen mit oben beschriebenen Fähigkeiten – technologischen, methodischen, sozialen und bereichsübergreifenden Kompetenzen – ergänzt werden. Stellenprofile werden in der Regel hybrider und multirationaler.
- Zweitens ist die Aus- und Weiterbildung entsprechend anzupassen. Auf der einen Seite bedeutet dies eine Verlagerung des Ausbildungsinhalts von den rein funktionalen hin zu den technologischen, methodischen, sozialen und bereichsübergreifenden Kompetenzen. Auf der anderen Seite werden Umschulungen und lebenslanges Lernen immer wichtiger, da die Halbwertszeiten der Fähigkeiten weiter sinken.
- Drittens muss sich die öffentliche Verwaltung auf weniger lineare Karrierewege vorbereiten und diese zulassen. Während die öffentliche Verwaltung derzeit auf traditionelle Karrierewege ausgerichtet ist, werden nichtlineare zunehmend häufiger.

Es ist entscheidend zu verstehen, dass dies sowohl für die Mitarbeitenden als auch für die Führungskräfte Konsequenzen mit sich bringt.

### III. Schlüsselfragen für Politiker und öffentliche Entscheidungsträger

- Haben Ihre Führungskräfte aus Politik und Verwaltung das notwendige Verständnis der neuen digitalen Fähigkeiten (z.B. Technologiemanagement, Datenmanagement, Cyber Security, Businessanalyse, Customer Experience, Change Management und Innovationsmanagement)?
- Decken die Mitarbeitenden Ihrer Organisation die neuen digitalen Fähigkeiten ausreichend ab?
- Ist die Nachfrage nach neuen digitalen Fähigkeiten Teil Ihrer strategischen Personalplanung?
- Sind die neuen digitalen Fähigkeiten Teil Ihres Aus- und Weiterbildungsbildungs- sowie Rekrutierungsansatzes?
- Sind die Bedürfnisse der Mitarbeitenden hinsichtlich neuer Karrierewege in Ihren Karrieremodellen berücksichtigt?
- Haben Sie kürzlich den Aus- und Weiterbildungsbildungs- sowie Rekrutierungsansatz Ihrer Organisation und das Karrieremodell untersucht?
- Fühlen sich Ihre Mitarbeitenden gut auf Smart Government vorbereitet?
- Nutzt Ihre Organisation Data Analytics, um ihren zukünftigen Bedarf an spezifischen Fähigkeiten, Rollen und Mitarbeitenden (z.B. People Analytics) besser einzuschätzen und zu planen?
- Spiegeln sich allfällige Veränderungen Ihres Personalansatzes in der Strategie, dem Projektportfolio und den jeweiligen Investitionsplänen wider?



### 3. Öffentlicher Diskurs und Bewusstsein für Digitalisierung

#### 3.1 Engagement der Politik und öffentlicher Diskurs

**Smart Government ist eine langfristige Mission, die zu Beginn Investitionen, bestimmte Risiken und ein gewisses Misstrauen mit sich bringt. Dies erfordert ein starkes Engagement der Politik und einen transparenten öffentlichen Diskurs.**

##### I. Warum ist es relevant?

Die Förderung von Smart Government umfasst ein langfristiges Transformationsprogramm über verschiedene Funktionen und Staatsebenen hinweg, das zunächst finanzielle und personelle Investitionen erfordert. Darüber hinaus birgt Smart Government bestimmte Risiken und löst Misstrauen aus (z.B. bezüglich Datenschutz), was im öffentlichen Diskurs abgewogen werden muss. Darüber hinaus konkurrieren Smart-Government-Initiativen mit anderen Initiativen und Abteilungsstrategien in Bezug auf Ressourcen und politische Aufmerksamkeit. Das bedeutet, dass eine übergreifende politische Ausrichtung und Priorisierung notwendig ist.

##### II. Welche Veränderungen sind notwendig?

Ohne ein starkes und breites politisches Engagement werden Smart-Government-Initiativen nicht über die notwendigen Ressourcen und die Aufmerksamkeit der Politik und Verwaltung verfügen und ein «Papiertiger» bleiben. Politiker und öffentliche Entscheidungsträger müssen den öffentlichen Diskurs über Smart Government fördern, indem sie die Vorteile erklären, Visionen definieren, Bedenken zerstreuen und das Vertrauen stärken. Einerseits muss Smart Government hierfür ein regelmässiger Punkt auf der politischen Agenda und im öffentlichen Diskurs sein, andererseits müssen sich Regierung, Parlament und öffentliche Entscheidungsträger dafür engagieren.

##### III. Schlüsselfragen für Politiker und öffentliche Entscheidungsträger

- Wird im aktuellen öffentlichen Diskurs und in den jüngsten politischen Programmen Ihres Gemeinwesens über Smart Government gesprochen (z.B. in den Legislaturzielen bzw. dem Regierungsprogramm)?
- Haben Regierung, Parlament und öffentliche Verwaltung eine gemeinsame schriftliche Smart-Government-Vision und -Strategie?
- Ist eine bestimmte Person oder eine bestimmte Kommission für Smart Government in Regierung und Parlament verantwortlich?

#### 3.2 Bewusstsein für Digitalisierung in der Gesellschaft

**Das Bewusstsein für Digitalisierung und deren Implikationen ist eine Voraussetzung für Smart Government. Bürgerinnen und Bürger müssen befähigt werden, an Smart-Government-Lösungen mitzuwirken und die Vor- und Nachteile der Lösungen nachvollziehen zu können.**

##### I. Warum ist es relevant?

Die Bevölkerung reagiert häufig nur zurückhaltend auf digitale Lösungen der öffentlichen Verwaltung, ist nicht bereit, diese zu nutzen, oder ist schlichtweg nicht darüber informiert. Die fehlende Partizipation der Bevölkerung erschwert eine erfolgreiche Umsetzung erheblich, da sowohl die aktive als auch die passive Partizipation das Herzstück von Smart Government sind. Darüber hinaus ist das digitale Bewusstsein in der Gesellschaft eng mit politischem Engagement und den Trends im öffentlichen Diskurs über Smart Government verknüpft.

##### II. Welche Veränderungen sind notwendig?

Die Bevölkerung muss abgeholt werden, damit sie sich an der Umsetzung von Smart-Government-Initiativen beteiligt. Die Schaffung neuer Dienstleistungen und Lösungen genügt nicht. Die potenziellen Nutzerinnen und Nutzer müssen sich der Dienstleistungen und ihrer Vorteile bewusst sein und wissen, wie man sie anwendet. Das bedeutet, dass eine proaktive und frühzeitige Information und die Einbindung der Anspruchsgruppen in spezifischen Smart-Government-Projekten sowie im öffentlichen Diskurs der Schlüssel zum digitalen Bewusstsein sind.

##### III. Schlüsselfragen für Politiker und öffentliche Entscheidungsträger

- Nutzt die Bevölkerung Ihre bestehenden digitalen Dienstleistungen so intensiv wie erwartet?
- Entspricht die Zufriedenheit der Bevölkerung mit Ihren bestehenden digitalen Dienstleistungen Ihren Erwartungen?
- Informiert Ihre Organisation regelmässig über die allgemeinen Vorteile und Risiken von Smart Government und von den bestehenden digitalen Dienstleistungen?
- Verfügt Ihre Organisation über ein einheitliches Vorgehen und regelmässige Angebote (z.B. Newsletter, öffentliche Vorträge), um die Bevölkerung über digitale Dienstleistungen zu informieren und ihnen die Nutzung zu ermöglichen?
- Bindet Ihre Organisation die Bevölkerung in die Entscheidungsfindung und Lösungsgestaltung ausserhalb des politischen Prozesses ein (z.B. E-Partizipation; siehe Kapitel 1)?
- Spiegelt sich die Förderung des digitalen Bewusstseins in der Strategie, dem Projektportfolio und den jeweiligen Investitionsplänen wider?

## 4. Bundesstaatliche Zusammenarbeit

### 4.1 Klare bundesstaatliche Governance

Smart Government erfordert eine bundesstaatliche, schweizweite Zusammenarbeit innerhalb des politischen Systems und über Staatsebenen hinweg. Rollen und Mandate müssen daher klar definiert sein, um Redundanzen und nicht abgestimmte Investitionen zu vermeiden und Rechtsgrundlagen sowie kompatible technische Systeme zu gewährleisten.

#### I. Warum ist es relevant?

Pluralistische und föderalistische Strukturen und Prozesse prägen das politische System der Schweiz. Daher ist eine kohärente Steuerung von entscheidender Bedeutung, um Redundanzen, nicht abgeglichene Investitionen und Rechtsgrundlagen sowie inkompatible technische Systeme und Datenstrukturen zu vermeiden. Dies gilt insbesondere für Smart Government, das von vertikaler und horizontaler Zusammenarbeit (staatsebenen-übergreifend und innerhalb derselben Staatsebene) und, in gewisser Masse, von gemeinsamen Standards und bestimmten gemeinsamen Basisdienstleistungen (z.B. elektronische Identität) abhängig ist.

An der politischen Entscheidungsfindung und Umsetzung von Smart Government und der Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung sind viele verschiedene Akteure beteiligt (z.B. Bund, Kantone, Gemeinden, E-Government Schweiz sowie Fachkommissionen und -verbände wie die Schweizerische Informatikkonferenz<sup>32</sup> (SIK/CSI)). Deren Aufgabenteilung ist zum Teil unklar, was zu einer gewissen Unsicherheit bei den Akteuren führt und einer kohärenten gemeinsamen Steuerung im Wege steht.

#### II. Welche Veränderungen sind notwendig?

Um die Unsicherheit der öffentlichen Verwaltung und die negativen Effekte zu aufzuheben, muss die Politik mit Unterstützung der öffentlichen Verwaltungen das Smart-Government-Ökosystem in der Schweiz straffen. Sie muss die Rollen, Mandate und deren Umsetzung im Tagesgeschäft klären. Eine derart aufgestellte kohärente Steuerung muss auch für alle beteiligten Akteure verbindlicher sein.

Kürzlich hat die Konferenz der Kantonsregierungen ein Positionspapier veröffentlicht, in dem genau diese Klärung von Verantwortlichkeiten auf nationaler Ebene gefordert wird («Cartographie des acteurs et des responsabilités dans le domaine de l'administration numérique»/«Kartografie der Akteure und Verantwortlichkeiten im Bereich Digitale Verwaltung»<sup>3</sup>).

#### III. Schlüsselfragen für Politiker und öffentliche Entscheidungsträger

- Tragen Ihre Führungskräfte aus Politik und Verwaltung proaktiv zu einer kohärenten Steuerung und mehr Zusammenarbeit im Bereich Smart Government und Digitalisierung bei (z.B. in relevanten bundesweiten Kommissionen, Gremien, Konferenzen und Projekten (sofern zutreffend für Ihre Organisation))?
- Stimmen sich Ihre Führungskräfte aus Politik und Verwaltung proaktiv mit anderen Gemeinwesen und Behörden über Smart Government ab (sofern zutreffend für Ihre Organisation)?

## 4.2 Regulatorische Alignierung

Smart Government wird durch die Unsicherheit über die rechtlichen und datenschutzbezogenen Implikationen behindert. Landesweite Bestrebungen sind nötig, um den Regulierungsbedarf zu klären.

#### I. Warum ist es relevant?

Die spezifischen gesetzlichen Regulierungen stellen derzeit nur in bestimmten Bereichen eine Herausforderung dar. Vielmehr gibt es eine breite allgemeine Unsicherheit über die rechtlichen und datenschutzbezogenen Auswirkungen von Smart-Government-Initiativen. Hinzu kommt die Vielfalt und Komplexität der Regulierungen im föderalistischen und pluralistischen System der Schweiz. Durch diese Unsicherheit wird die Umsetzung von Smart-Government-Initiativen verlangsamt.

#### II. Welche Veränderungen sind notwendig?

Politiker und öffentliche Entscheidungsträger müssen sich für die Koordination und die systematische Analyse der unterschiedlichen regulatorischen Anforderungen der staatlichen Ebenen und die daraus folgenden Massnahmen einsetzen. Voraussetzung dafür ist ein gemeinsames Verständnis von Smart Government unter Rechts- und Technologieexperten im politischen Kontext. Im oben bereits genannten Positionspapier fordert die Konferenz der Kantonsregierungen unter anderem die Erarbeitung einer solchen systematischen Regulierungsagenda («Agenda pour la réglementation et l'activité législative»/«Regulierungs- und Rechtssetzungsagenda»<sup>3</sup>).

#### III. Schlüsselfragen für Politiker und öffentliche Entscheidungsträger

- Stimmen sich Ihre Führungskräfte aus Politik und Verwaltung proaktiv mit anderen Gemeinwesen und Behörden zu den rechtlichen Auswirkungen von Smart Government ab (sofern zutreffend für Ihre Organisation)?
- Verfügt Ihre Organisation über spezifische Richtlinien, welche die Mitarbeitenden bei der Klärung von rechtlichen Herausforderungen im Zusammenhang mit Smart Government unterstützen (z.B. Datenschutz-/Sicherheitsrichtlinien, rechtliche Checklisten für Smart-Government-Projekte)?
- Verfügt Ihre Organisation über einen Prozess, mit dem die potenziellen rechtlichen und datenschutzbezogenen Auswirkungen und Unsicherheiten von Smart-Government-Initiativen gesammelt, kommuniziert und bearbeitet werden?

## 4.3 IT-Infrastruktur und -Standards

**Um den Nutzen zu erhöhen, müssen Behörden die Zusammenarbeit bei Beschaffung, Entwicklung und Betrieb intensivieren und mehr in interoperable, modulare und wiederverwendbare Lösungen investieren.**

### I. Warum ist es relevant?

Die öffentliche Verwaltung der Schweiz steht vor drei wesentlichen Herausforderungen in Bezug auf die technische Infrastruktur und Architektur: 1) heterogene Infrastrukturen auf der gleichen Staatsebene (z.B. zwischen Kantonen), zwischen den Staatsebenen (z.B. zwischen Gemeinden und Kanton) und zwischen den Departementen/Direktionen und Ämtern derselben Regierungsstelle; 2) zahlreiche individuelle und historisch gewachsene Systeme; 3) ein Vergaberecht, das die Wiederverwendung von Lösungen erschwert (eine Totalrevision dieser Gesetzgebung ist im Gange). Diese Herausforderungen führen zu hohen Kosten und weniger Innovationen.

### II. Welche Veränderungen sind notwendig?

Eine engere Zusammenarbeit, eine verbindlichere Anwendung gemeinsamer Standards und ein breiterer Austausch von Lösungen zwischen den Behörden sind der Schlüssel zur Bewältigung dieser Herausforderungen. Die Zusammenarbeit muss sich auf bestimmte Basisdienstleistungen konzentrieren, welche die Behörden gemeinsam nutzen (z.B. elektronische Identität, elektronische Signatur, SEDEX<sup>33</sup>), sowie auf Lösungen, die hoch skalierbar und wiederverwendbar sind und die Nutzung für die Bevölkerung und Unternehmen vereinfachen (z.B. Terminplanung, Kontaktformulare und Chatbots, Zahlungssysteme und Auszüge aus Betreibungsregistern). Dazu gehören auch Lösungen, die einen Austausch über Staatsebenen hinweg oder zwischen Staatsebenen erfordern (eMovingCH<sup>16</sup>).

Auch hier stellen wir im Einklang mit der Konferenz der Kantonsregierungen fest, dass Behörden eine engere Zusammenarbeit nur erreichen können, wenn etablierte Standards (z.B. von eCH<sup>34</sup>) und gemeinsame Plattformen (z.B. SIK/CSI<sup>32</sup>, eOperations Schweiz<sup>35</sup>, HP<sup>36</sup>, eJustice<sup>37</sup>) gestärkt werden, um gemeinsam Lösungen zu beschaffen, zu entwickeln und zu betreiben (z.B. eMovingCH<sup>16</sup>, Suisse ePolice<sup>38</sup>, Justitia 4.0<sup>39</sup>). Das bedeutet zwar nicht, dass alle Bundesämter, Kantone und Gemeinden zwangsläufig die gleichen Lösungen einsetzen müssen. Dies Lösungen sollten aber interoperabel, modular und wiederverwendbar sein. Darüber hinaus könnten neue Finanzierungs- und Betriebsmodelle für die Einführung von Lösungen zu innovativeren und kosteneffizienteren Lösungsdesigns und -abläufen führen (regionale Agenturen, öffentlich-private Partnerschaften, Lizenzmodelle und SIK-Vereinbarungen für öffentliche Verwaltungen).

### III. Schlüsselfragen für Politiker und öffentliche Entscheidungsträger

- Tragen Ihre Führungskräfte aus Politik und Verwaltung proaktiv zu einer engeren Zusammenarbeit bei der Beschaffung, Entwicklung und dem Betrieb von IT-Systemen und -Lösungen bei (z.B. in relevanten bundesweiten Kommissionen, Gremien, Konferenzen und Projekten (sofern zutreffend für Ihre Organisation))?
- Stimmt sich Ihre Organisation proaktiv mit anderen Gemeinwesen, Behörden oder bestehenden Plattformen ab, bevor sie eine neue Lösung beschafft oder entwickelt (z.B. bezüglich gemeinsamer Bedürfnisse, gemeinsamer Beschaffung/Entwicklung, Kompatibilität)?
- Nutzt Ihre Organisation die Nutzung bestehender Standards und gemeinsamer Plattformen konsequent, um neue Lösungen zu entwickeln, zu beschaffen und zu betreiben?
- Folgen die bestehenden IT-Systeme und -Lösungen Ihrer Organisation und die laufenden IT-Projekte den oben genannten Prinzipien (interoperabel, modular und wiederverwendbar)?





# Wie geht es weiter?



Aufgrund der in dieser Studie beschriebenen Erfolgsfaktoren können Politiker und öffentliche Entscheidungsträger beurteilen, inwiefern ihre Organisation fähig ist, Smart Government zu implementieren. Sie können Lücken identifizieren und letztlich den Erfolg von Smart-Government-Initiativen steigern. Die Schlüsselfragen für Politiker und öffentliche Entscheidungsträger geben einen ersten Hinweis darauf, wo die grössten Lücken liegen. Anschliessend ist jedoch eine detaillierte Analyse notwendig. Nachdem Entscheidungsträger aus Politik und Verwaltung die Lücken identifiziert haben, müssen sie Projekte und Massnahmen ausarbeiten, um diese zu schliessen. Damit beginnt die eigentliche Arbeit

## Wie kann PwC Sie unterstützen?

Unsere Expertinnen und Experten haben sowohl in der Schweiz als auch international umfassende Erfahrung in den Bereichen der digitalen Transformation und Smart Government. Gerne besprechen und teilen wir diese Erfahrungen mit Ihnen. Wir unterstützen unsere Kunden aus der öffentlichen Verwaltung und anderen Branchen im In- und Ausland von digitalen Reifegradanalysen, digitalen Strategien, digitalen Transformationsprogrammen bis hin zur Konzeption und Umsetzung neuer Geschäftsmodelle, Dienstleistungsangebote und digitaler Lösungen.

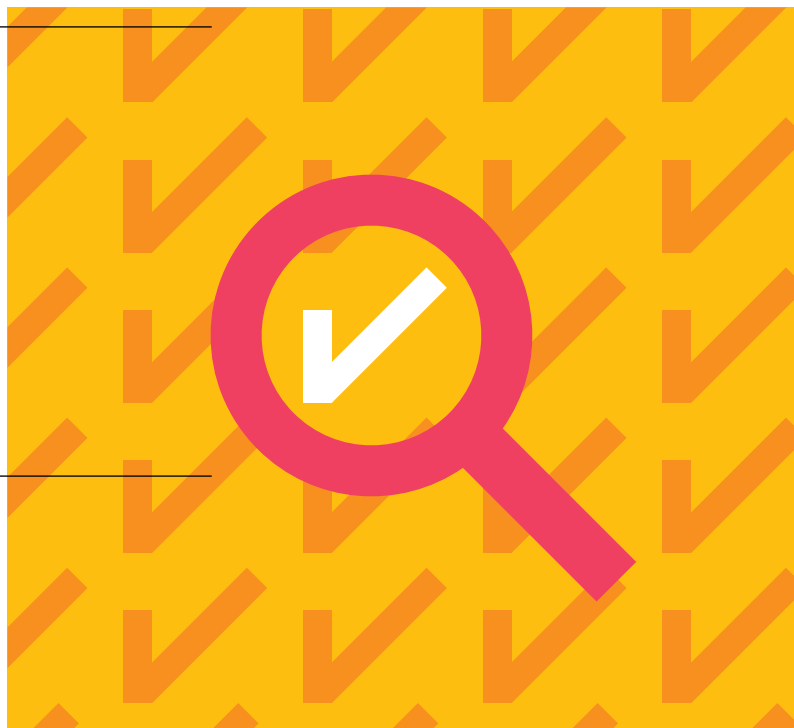
## Ihre Kontaktpersonen:

### **Sebastian Singler**

Manager, Public Sector Transformation  
sebastian.singler@ch.pwc.com

### **Moritz Oberli**

Industry Leader Public Sector  
moritz.oberli@ch.pwc.com





# Autoren

## PwC Team:



**Sebastian Singler**  
Manager  
Public Sector Transformation  
sebastian.singler@ch.pwc.com



**Moritz Oberli**  
Partner  
Leiter öffentlicher Sektor Schweiz  
moritz.oberli@ch.pwc.com



**Gustav Baldinger**  
Managing Partner  
Leiter Wirtschaftsberatung Schweiz  
gustav.baldinger@ch.pwc.com

## HSG Team:



**Dr. Ali A. Guenduez**  
Leiter Smart Government Lab,  
Universität St.Gallen



**Professor Dr. Kuno Schedler**  
Professor für Betriebswirtschafts-  
lehre unter besonderer Berücksichti-  
gung des Public Management an der  
Universität St.Gallen  
Prorektor Forschung & Faculty an  
der Universität St.Gallen  
Direktor am Institut für Systemisches  
Management und Public Governance  
an der Universität St.Gallen



**Tobias Tomczak**  
Research Associate, Universität  
St.Gallen

# Über das Smart Government Lab

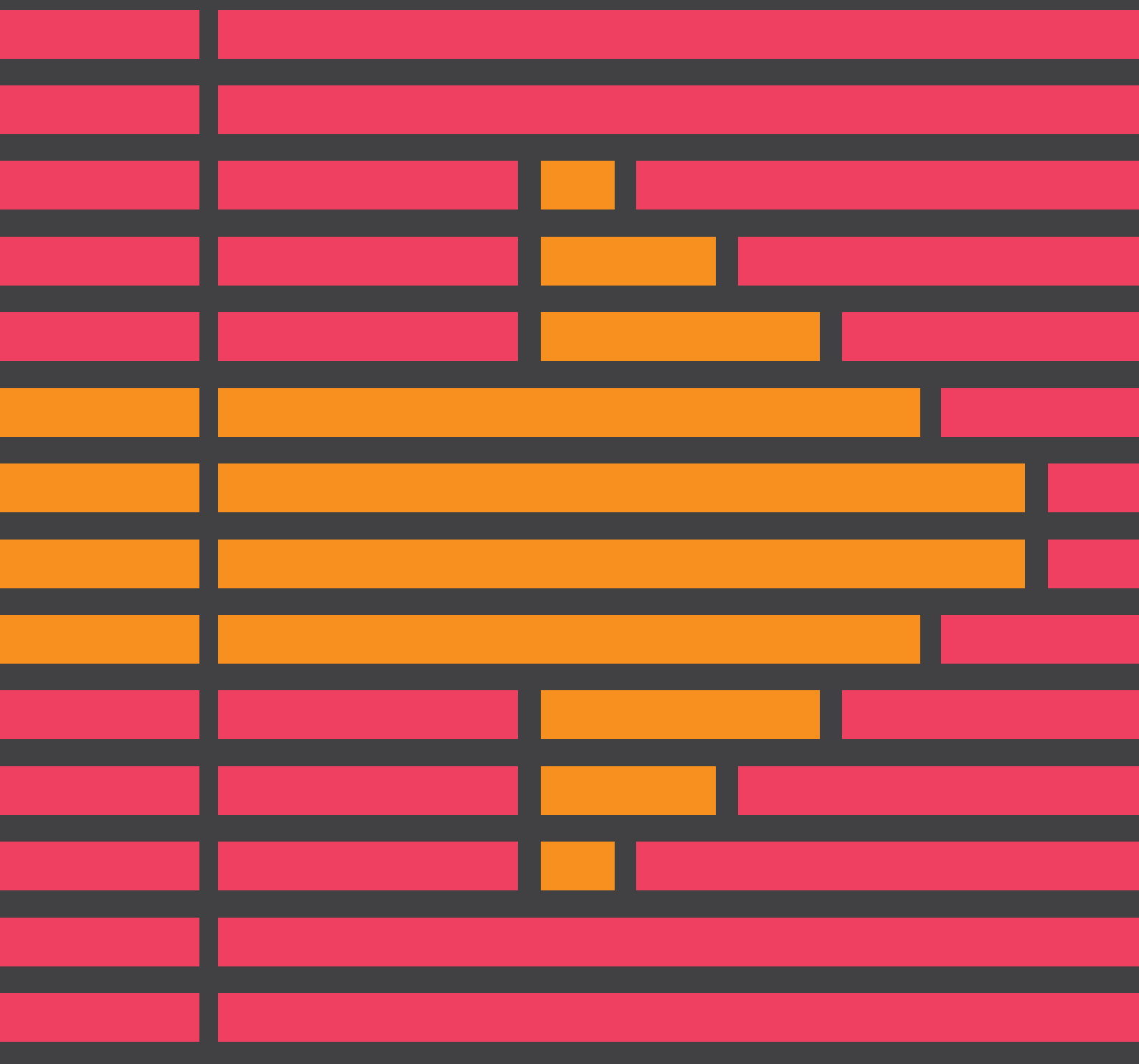
In Anbetracht des Spannungsfelds zwischen den vielfältigen Anforderungen der Umwelt und den sich rasant entwickelnden Technologien nimmt der Druck auf die öffentliche Verwaltung zu, ihre Dienstleistungserbringung neu zu gestalten.



Die digitale Transformation birgt enormes Potenzial für die öffentliche Verwaltung. Vor diesem Hintergrund wurde 2017 das Smart Government Lab ins Leben gerufen, um der Frage nachzugehen, wie die öffentliche Verwaltung von morgen aussieht und wie sie sich vorbereiten soll.

In enger Kooperation mit der Stadt St.Gallen und PwC Schweiz bringt das Smart Government Lab die Erfahrung unterschiedlicher Akteure aus der Praxis mit den neuesten Erkenntnissen der Forschung zusammen. Ziel ist es, Wissen über Möglichkeiten und Herausforderungen der Digitalisierung zu erarbeiten und daraus neue, praxisrelevante Ansätze zu entwickeln, welche die Innovationskraft der Verwaltung steigern und die Dienstleistungserbringung verbessern. Gemeinsam mit unseren Praxispartnern entwickeln wir Szenarien der digitalen Zukunft und stellen die Weichen für Staat und Verwaltung.

Das Smart Government Lab ist am Institut für Systematisches Management und Public Governance (IMP-HSG) der Universität St.Gallen angesiedelt.



# Endnoten und Referenzen

- <sup>1</sup> Guenduez, A. A., Mettler, T., & Schedler, K. (2017). Smart Government – Partizipation und Empowerment der Bürger im Zeitalter von Big Data und personalisierter Algorithmen. *HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 54, 477–487.
- <sup>2</sup> Guenduez, A. A., Singler, S., Tomczak, T., Schedler, K., & Oberli, M. (2018). Smart Government Success Factors. *Yearbook of Swiss Administrative Sciences*, 9(1), 96–110. DOI: <http://doi.org/10.5334/ssas.124>.
- <sup>3</sup> Dieses Kapitel ist nicht Teil der Forschungsstudie «Smart Government Success Factors». Es basiert auf den Ergebnissen mehrerer Studien, Praxisberichten und Praxisbeispielen – notabene stammen die Kategorien aus dem Bericht «*Smart Government – How the civil service can use data intelligently*» von bitkom und McKinsey & Company (2018). Wir haben die Kategorien auf der Grundlage anderer Studien, Berichte und Beispiele weiterentwickelt und ergänzt.
- <sup>4</sup> Konferenz der Kantonsregierungen (27. September 2018). *Leitlinien der Kantone zur Digitalen Verwaltung*.
- <sup>5</sup> Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung [OECD] (28.02.2019). *Digital Government*. <http://www.oecd.org/gov/digital-government/>.
- <sup>6</sup> Europäische Kommission (06.10.2017). *Ministerial Declaration on eGovernment – the Tallinn Declaration*.
- <sup>7</sup> McKinsey & Company (2011). *Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity*.
- <sup>8</sup> Die Zahlen beziehen sich auf den öffentlichen Sektor der europäischen OECD-Länder – McKinsey & Company (2018). *Smart Cities: Digital Solutions for a More Livable Future*.
- <sup>9</sup> Department of Safety and Homeland Security – Tennessee, U.S. (10.10.2017). *Tennessee Highway Patrol Provides Predictive Analytics Software to All Tennessee Sheriffs' Offices*. <https://www.tn.gov/safety/news/2017/10/10/tennessee-highway-patrol-provides-predictive-analytics-software-to-all-tennessee-sheriffs-offices.html>.
- <sup>10</sup> St. Galler Stadtwerke (o.D.). *Smart City St.Gallen – intelligent vernetzt*. <https://www.sgs.ch/home/glasfaser/smartcity.html>
- <sup>11</sup> «Once-Only» soll sicherstellen, dass Bürger, Institutionen und Unternehmen den Behörden nur einmal bestimmte Standardinformationen zur Verfügung stellen müssen und dass diese Informationen nur von einer Stelle innerhalb der Behörde gepflegt werden – unter Einhaltung der Datenschutzbestimmungen und der ausdrücklichen Zustimmung der Nutzer.
- <sup>12</sup> «No-Stop Government» bedeutet, dass die Verwaltung selbständig Prozesse anstösst, für welche die betroffenen Bürger und Unternehmen nicht aktiv werden müssen.
- <sup>13</sup> Die Ursprungswerte beziehen sich auf Deutschland und wurden um den Schweizer BIP-Wert angepasst, um das Einsparpotenzial für Schweizer Unternehmen abzuschätzen – Nationaler Normenkontrollrat (2017). *Mehr Leistung für Bürger und Unternehmen: Verwaltung digitalisieren. Register modernisieren*.
- <sup>14</sup> Kunden, die zufrieden mit kommunalen Dienstleistungen sind, vertrauen dem Staat und seinen Organisationen zehnmal häufiger. Diese Ergebnisse basieren auf einer internationalen Umfrage, an der mehr als 20'000 Bürger aus Deutschland, Frankreich, Grossbritannien, den USA, Kanada und Mexiko teilnahmen – McKinsey & Company (2018). *Der Bürger im Mittelpunkt: Mehr Vertrauen in Behörden durch ein besseres Bürgererlebnis*.
- <sup>15</sup> St. Galler Tagblatt (15.10.2018). In St.Gallen kann man bald mit einem Roboter chatten. <https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/stgallen/in-stgallen-kann-man-bald-mit-einem-roboter-chatten-ld.1061149>
- <sup>16</sup> E-Government Schweiz (o.D.). eMovingCH. <https://www.egovernment.ch/en/umsetzung/schwerpunktplan/e-umzug-schweiz/>
- <sup>17</sup> «Government as a Platform» bedeutet, dass Ökosysteme für die Wertschöpfung an Bedeutung gewinnen und dass dies auch für öffentliche Dienstleistungen gilt. Durch die Koordination eines Ökosystems und die nahtlose Kombination der Fähigkeiten anderer Akteure aus dem öffentlichen Sektor, dem privaten Sektor und der Zivilgesellschaft kann die öffentliche Verwaltung bessere Ergebnisse erzielen. Die öffentliche Hand muss in solchen Ökosystemen eine prägende Rolle übernehmen.
- <sup>18</sup> Der Wert bezieht sich auf die globale Nutzung offener Daten in den folgenden Bereichen: Bildung, Transport und Logistik, Energie, Konsumgüter, Öl und Gas, Gesundheit und Finanzen – McKinsey Global Institute (2013). *Open data: Unlocking innovation and performance with liquid information*.
- <sup>19</sup> SIX Securities Services (o.D.). *Terravis*. <https://www.six-group.com/terravis/de/home.html>
- <sup>20</sup> Tucci C.L., Gautschi H., Viscusi G. (2016). *Switzerland's Digital Future Facts: Challenges, Recommendations*.
- <sup>21</sup> Bob Emploi (o.D.) *Notre mission*. <https://www.bob-emploi.fr/>
- <sup>22</sup> Europäisches Parlament (2016). *Potential and Challenges of e-Participation in the European Union*.
- <sup>23</sup> SWI (2016). *E-Petition – Renner der Schweizer Bürgerbeteiligung*. [https://www.swissinfo.ch/ger/direktedemokratie/digitale-direkte-demokratie\\_lokalinitiativen-per-mausklick-der-grosse-renner/42749948](https://www.swissinfo.ch/ger/direktedemokratie/digitale-direkte-demokratie_lokalinitiativen-per-mausklick-der-grosse-renner/42749948).
- <sup>24</sup> Stadt Bregenz (o.D.). *I luag uf di*. <https://www.iluagufdi.bregenz.at/home>.
- <sup>25</sup> Kanton Zürich (o.D.). *Strategie und Impulsprogramm*. [https://e-gov.zh.ch/internet/staatskanzlei/egov/de/strategie\\_impulsprogramm.html](https://e-gov.zh.ch/internet/staatskanzlei/egov/de/strategie_impulsprogramm.html)
- <sup>26</sup> Stadt St.Gallen (o.D.) *Chief Digital Officer*. <https://www.stadt.sg.ch/home/verwaltung-politik/direktionen/inneres-finanzen/stab-inneres-finanzen/chief-digital-officer.html>
- <sup>27</sup> Cabinet Office (o.D.) *Government Digital Service*. <https://www.gov.uk/government/organisations/government-digital-service>

- <sup>28</sup> Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (o.D.). Geschäftsfall (Business-Case) und Projekt. <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/kmu-betreiben/innovation/schritte-des-innovationsprozesses/der-innovationsprozess/business-case.html>
- <sup>29</sup> McKinsey Global Institute (2018). *The future of work: Switzerland's digital opportunity*.
- <sup>30</sup> World Economic Forum (2018). *The Future of Jobs Report*.
- <sup>31</sup> Thomas, D., & Brown, J.S. (2011). *A new culture of learning: Cultivating the imagination for a world of constant change* (1st ed.), 219. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- <sup>32</sup> Die Schweizerische Informatikkonferenz (SIK) ist eine interkantonale gesamtschweizerische Organisation, in der die Informatikorganisationen der öffentlichen Verwaltungen von Bund, Kantonen, Gemeinden und das Fürstentum Liechtenstein zusammengeschlossen sind. Ziel der SIK ist, die Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Informatik (ICT) zu fördern. – Schweizerische Informatikkonferenz (o.D.) *Die SIK stellt sich vor*. <http://www.sik.ch>.
- <sup>33</sup> Bundesamt für Statistik (o.D.). *sedex*. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/register/personenregister/sedex.html>
- <sup>34</sup> Der Verein eCH ist eine Plattform zur Förderung der Zusammenarbeit im elektronischen Geschäftsverkehr mit den Behörden. Darüber hinaus fördert der Verein die Umsetzung internationaler E-Government-Standards. Damit schafft eCH die Grundlagen für eine einheitliche und sichere Abwicklung der Transaktionen und die reibungslose Abwicklung von Prozessen zwischen den Beteiligten. Er besteht aus rund 300 Mitgliedern, darunter Firmen, Einzelmitglieder und Organisationen der öffentlichen Hand und der Wissenschaft. – Verein eCH (o.D.). <http://www.ech.ch>.
- <sup>35</sup> Der Zweck von eOperations Schweiz ist die gemeinsame Entwicklung und das Betreiben von IT-Lösungen für öffentliche Dienstleistungen von Bund, Kantonen, und Gemeinden. Auf diese Weise spart der öffentliche Sektor Kosten und kann digitale Lösungen für Unternehmen und die Bevölkerung schneller einführen. eOperations Schweiz bietet ihren öffentlichen Kunden Beratungs- und Projektmanagementleistungen an und schreibt bei Bedarf Dienstleistungen auf dem Markt aus. Ihre Geschäftstätigkeit ist nicht gewinnorientiert. – E-Government Schweiz (o.D.). *eOperations Schweiz*. <https://www.egovernment.ch/de/umsetzung/schwerpunktplan/eoperations-schweiz>.
- <sup>36</sup> «HPI – Harmonisierung der Schweizer Polizeinformatik» basiert auf einer Vereinbarung zwischen den Kantonen und dem Bund mit polizeilichen Aufgaben. Durch die verstärkte Zusammenarbeit strebt HPI eine Harmonisierung der IKT der Schweizer Polizei in verschiedenen Kantonen und auf Bundesebene an. – Harmonisierung der Polizeinformatik (o.D.). *Welche Ziele verfolgt HPI?* <https://www.hpi-programm.ch>.
- <sup>37</sup> Der Verein eJustice.CH bezweckt die Förderung des Einsatzes von Informationstechnologie zur Steigerung der Effizienz und Effektivität in der Rechtspflege von Bund, Kantonen und Gemeinden. Er bringt Strafverfolgungs- und Justizbehörden auf Kantons- und Bundes-
- ebene, Verbände, juristische Nutzer und führende Dienstleister sowie interessierte Privatpersonen zusammen. – Verein eJustice (o.D.). *Der Verein eJustice.CH bezweckt die Förderung des Einsatzes von Informationstechnologie*. <https://www.ejustice.ch>.
- <sup>38</sup> Mit dem Projekt Suisse ePolice werden der Bevölkerung polizeiliche Dienstleistungen über ein Internetportal (z.B. Meldung von Sachbeschädigung) zur Verfügung gestellt. Dieser virtuelle Polizeischalter kann von den Benutzenden jederzeit in Anspruch genommen werden. – Harmonisierung der Polizeinformatik (o.D.). *Über Suisse ePolice*. <https://suisse-epolice.ch/epolice/about-suisse-epolice.html>
- <sup>39</sup> Das Projekt Justitia 4.0 hat zum Ziel, den elektronischen Rechtsverkehr einschliesslich der Akteneinsicht auf allen Bundesebenen und -instanzen einzuführen sowie die Geschäfte der Justizbehörden digital zu führen und damit die elektronischen Gerichtsakten als verbindliche und rechtsgültige Akte zu etablieren. – Harmonisierung der Informatik in der Strafjustiz (o.D.) *Vision und Zielsetzungen Justitia 4.0*. <https://www.his-programm.ch/de/Projekte/Justitia-40>



# Self Assessment für Führungskräfte aus Politik und Verwaltung

Entlang der von uns identifizierten Erfolgsfaktoren können Politiker und öffentliche Entscheidungsträger beurteilen, inwiefern ihre Organisation in der Lage ist, Smart Government zu implementieren, und etwaigen Nachholbedarf identifizieren, um schliesslich den Erfolg ihrer Smart-Government-Initiativen zu steigern.

In dieser Studie schlagen wir Leitfragen vor, die dabei helfen, eine erste Vorstellung der grössten Nachholbedarfe zu bekommen. Im Anschluss daran muss eine detaillierte Analyse der digitalen Reife erfolgen. Nachdem der Nachholbedarf identifiziert ist, müssen Politik und Verwaltung Projekte und Massnahmen lancieren, um diesen zu beheben. Damit beginnt die eigentliche Arbeit.

Verlieren Sie nicht den Anschluss und erfahren Sie mehr darüber, wie Sie Smart Government in Ihrer Organisation fördern können, indem Sie unser kurzes Self Assessment im Anhang ausfüllen. Es basiert auf den erwähnten Leitfragen und wird Ihnen helfen, einen ersten Eindruck davon zu bekommen, wo der Nachholbedarf in Ihrer Organisation liegen könnte.

## Führung und Strategie

	trifft zu	trifft teilweise zu	trifft nicht zu
Gibt es ein gemeinsames Verständnis Ihrer Organisation und der relevanten Anspruchsgruppen in Bezug auf Smart Government, dessen Auswirkungen und die Vision?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tragen Führungskräfte aus Politik und Verwaltung in Ihrer Organisation aktiv zur Weiterentwicklung von Smart Government bei?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeiten Führungskräfte aus Politik und Verwaltung abteilungsübergreifend an der Strategie und Planung von Smart Government?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steht Smart Government regelmässig auf der Traktandenliste von Leitungssitzungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie eine eigene Smart-Government-Strategie oder einen spezifischen Abschnitt dazu in Ihrer Gesamtstrategie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn ja, wurden die wichtigsten Anspruchsgruppen (Departemente, Bürgerinnen und Bürger, Frontmitarbeitende, andere staatliche Ebenen usw.) in das Strategiekonzept einbezogen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dient die Smart-Government-Strategie der Gesamtstrategie und Positionierung Ihrer Organisation/Community?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es einen konkreten Umsetzungsplan mit langfristigen Zielen, verbindlichen Investitionen und KPIs zur Umsetzung der Strategie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## Organisatorische Transformation

trifft zu      trifft teil-  
weise zu      trifft  
nicht zu

### Neue Aufgaben

Haben Sie kürzlich den Bedarf an organisatorischen Veränderungen bzw. die digitale Reife Ihrer Organisation geprüft, um sich auf Smart Government vorzubereiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfügt Ihre Organisation über übergeordnete Steuerungs- und Koordinationsmechanismen und/oder -einheiten für Smart Government (z.B. ein Digital Office oder ein Steuerungsgremium für Smart Government)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besteht ein systematischer Ansatz oder eine gemeinsame Plattform für die Entwicklung neuer Lösungen und Dienstleistungen in Ihrer Organisation (z.B. Designprinzipien für digitale Lösungen, Inkubatoren)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hat Ihre Organisation kürzlich neue Lösungen oder Dienstleistungen eingeführt, die Sie für «smart» halten (z.B. Automatisierung, digitale Lösungen wie Chatbots)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfügt Ihre Organisation über einen systematischen Ansatz oder eine gemeinsame Plattform für die Entwicklung neuer digitaler Fähigkeiten und Kompetenzen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spiegeln sich die erforderlichen organisatorischen Veränderungen in der Strategie, dem Projektportfolio und den jeweiligen Investitionsplänen wider? (z.B. konkretes Projekt zum Aufbau einer neuen Einheit)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Neue Fähigkeiten

Sind neue digitale Fähigkeiten in Ihrer Organisation bereits gut etabliert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie kürzlich den aktuellen Stand, die Reife und die Kapazität Ihrer Organisation für neue digitale Fähigkeiten evaluiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie kürzlich die Bedürfnisse Ihrer Organisation in Bezug auf neue digitale Fähigkeiten geprüft?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ISpiegelt sich die Einführung dieser neuen Fähigkeiten in der Strategie, dem Projektportfolio und den jeweiligen Investitionsplänen wider?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Neue Kultur- und Servicedesignprinzipien

Sind neue Kultur- und Servicedesignprinzipien in Ihrer Organisation bereits gut etabliert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfügt Ihre Organisation über ein schriftliches Dokument, das die Kultur- und Servicedesignprinzipien enthält?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fördern Führungskräfte aus Politik und Verwaltung neue Kultur- und Servicedesignprinzipien?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie kürzlich den aktuellen Stand Ihrer Organisation hinsichtlich neuer digitaler Kultur- und Servicedesignprinzipien bewertet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fühlen sich Ihre Mitarbeitenden in die Smart-Government-Transformation abgeholt und miteinbezogen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spiegelt sich die Einführung dieser neuen Prinzipien in der Strategie, dem Projektportfolio und den jeweiligen Investitionsplänen wider?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Organisatorische Transformation (Fortsetzung)

trifft zu      trifft teil-weise zu      trifft nicht zu

### Neuer HR-Ansatz

Haben Ihre Führungskräfte aus Politik und Verwaltung das notwendige Verständnis der neuen digitalen Fähigkeiten (z.B. Technologiemanagement, Datenmanagement, Cyber Security, Businessanalyse, Customer Experience, Change Management und Innovationsmanagement)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Decken die Mitarbeitenden Ihrer Organisation die neuen digitalen Fähigkeiten ausreichend ab?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist die Nachfrage nach neuen digitalen Fähigkeiten Teil Ihrer strategischen Personalplanung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind die neuen digitalen Fähigkeiten Teil Ihres aktuellen Ausbildungs- und Rekrutierungsansatzes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind die neuen laufbahnbezogenen Bedürfnisse der Mitarbeitenden Teil Ihres Karrieremodells?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie kürzlich den Aus- und Weiterbildungs- sowie Rekrutierungsansatz Ihrer Organisation und das Karrieremodell untersucht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fühlen sich Ihre Mitarbeitenden gut auf Smart Government vorbereitet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nutzt Ihre Organisation Datenanalytik, um ihren zukünftigen Bedarf an spezifischen Fähigkeiten, Rollen und Mitarbeitenden (z.B. People Analytics) besser einzuschätzen und zu planen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spiegeln sich allfällige Veränderungen Ihres HR-Ansatzes in der Strategie, dem Projektportfolio und den jeweiligen Investitionsplänen wider?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Öffentlicher Diskurs und Bewusstsein für Digitalisierung

trifft zu      trifft teil-weise zu      trifft nicht zu

### Engagement der Politik und öffentlicher Diskurs

Wird im aktuellen öffentlichen Diskurs und in den jüngsten politischen Programmen Ihres Gemeinwesens über Smart Government gesprochen (z.B. in den Legislaturzielen bzw. dem Regierungsprogramm)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Regierung, Parlament und öffentliche Verwaltung eine gemeinsame schriftliche Smart-Government-Vision und -Strategie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist eine bestimmte Person oder eine bestimmte Kommission für Smart Government in Regierung und Parlament verantwortlich?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Bewusstsein für Digitalisierung in der Gesellschaft

Nutzen die Bürgerinnen und Bürger Ihre bestehenden digitalen Dienstleistungen so intensiv wie erwartet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entspricht die Zufriedenheit der Bevölkerung mit Ihren bestehenden digitalen Dienstleistungen Ihren Erwartungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informiert Ihre Organisation regelmässig über die allgemeinen Vorteile und Risiken von Smart Government und der bestehenden digitalen Dienstleistungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfügt Ihre Organisation über ein einheitliches Vorgehen und regelmässige Angebote (z.B. Newsletter, öffentliche Vorträge), um die Bürgerinnen und Bürger über digitale Dienstleistungen zu informieren und ihnen die Nutzung zu ermöglichen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bindet Ihre Organisation die Bürgerinnen und Bürger in die Entscheidungsfindung und Lösungsgestaltung ausserhalb des politischen Prozesses ein (z.B. E-Partizipation; siehe Kapitel 1)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spiegelt sich die Förderung des digitalen Bewusstseins in der Strategie, dem Projektportfolio und den jeweiligen Investitionsplänen wider?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Bundesstaatliche Zusammenarbeit

trifft zu      trifft teil-  
weise zu      trifft  
nicht zu

### Klare bundesstaatliche Governance

Tragen Ihre Führungskräfte aus Politik und Verwaltung proaktiv zu einer kohärenten Steuerung und mehr Zusammenarbeit im Bereich Smart Government und Digitalisierung bei (z.B. in relevanten bundesweiten Kommissionen, Gremien, Konferenzen und Projekten (sofern zutreffend für Ihre Organisation))?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimmen sich Ihre Führungskräfte aus Politik und Verwaltung proaktiv mit anderen Gemeinwesen und Behörden über Smart Government ab (sofern zutreffend für Ihre Organisation)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Regulatorische Alignierung

Tragen Ihre Führungskräfte aus Politik und Verwaltung proaktiv zur Angleichung und systematischen Analyse des Regulierungsbedarfs in Bezug auf Smart Government und Digitalisierung bei (z.B. in relevanten bundesweiten Kommissionen, Gremien, Konferenzen und Projekten (sofern zutreffend für Ihre Organisation))?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimmen sich Ihre Führungskräfte aus Politik und Verwaltung proaktiv mit anderen Gemeinwesen und Behörden zu den rechtlichen Auswirkungen von Smart Government ab (sofern zutreffend für Ihre Organisation)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfügt Ihre Organisation über spezifische Richtlinien, welche die Mitarbeitenden bei der Klärung von rechtlichen Herausforderungen im Zusammenhang mit Smart Government unterstützen (z.B. Datenschutz-/Sicherheitsrichtlinien, rechtliche Checklisten für Smart-Government-Projekte)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfügt Ihre Organisation über einen Prozess, mit dem die potenziellen rechtlichen und datenschutzbezogenen Auswirkungen und Unsicherheiten von Smart-Government-Initiativen gesammelt, kommuniziert und bearbeitet werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### IT-Infrastruktur und -Standards

Tragen Ihre Führungskräfte aus Politik und Verwaltung proaktiv zu einer engeren Zusammenarbeit bei der Beschaffung, Entwicklung und dem Betrieb von IT-Systemen und -Lösungen bei (z.B. in relevanten bundesweiten Kommissionen, Gremien, Konferenzen und Projekten (sofern zutreffend für Ihre Organisation))?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimmt sich Ihre Organisation proaktiv mit anderen Gemeinwesen, Behörden oder bestehenden Plattformen ab, bevor sie eine neue Lösung beschafft oder entwickelt (z.B. bezüglich gemeinsamer Bedürfnisse, gemeinsamer Beschaffung/Entwicklung, Kompatibilität)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nutzt Ihre Organisation die Nutzung bestehender Standards und gemeinsamer Plattformen konsequent, um neue Lösungen zu entwickeln, zu beschaffen und zu betreiben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Folgen die bestehenden IT-Systeme und -Lösungen Ihrer Organisation und die laufenden IT-Projekte den oben genannten Prinzipien (interoperabel, modular und wiederverwendbar)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Was sind Ihre Schlüsselthemen? Gerne stehen Ihnen unsere PwC Experten für einen Austausch zur Verfügung.

[www.pwc.ch/public](http://www.pwc.ch/public)

