

Was der Staat von Uber und Co. lernen kann

In Sachen Digitalisierung ist die Wirtschaft der Verwaltung einiges voraus

ERIC SCHWANDEN

Im Beisein von Wirtschaftsminister Johann Schneider-Ammann wurde kürzlich in Bern die neue Online-Plattform *easygov.swiss* lanciert. Wenn auch spät, so setzt der Bund mit diesem Portal doch ein Zeichen für Firmen. Sie dürfen auf einen Abbau der Bürokratie hoffen. Zahlreiche «Behördengänge» wie das Abwickeln von Bewilligungs-, Antrags- und Meldeverfahren sollen in Zukunft einfach, schnell und effizient über diesen «Online-Schalter» abgewickelt werden können, verspricht das Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco) auf der Einstiegseite der Plattform.

Schlecht für Standort Schweiz

Man soll die antiquiert anmutende Terminologie nicht überbewerten. Doch sie ist ein Indiz dafür, dass die staatlichen Institutionen in der Schweiz mit der Digitalisierung noch nicht so recht warm geworden sind. Trotz hervorragender Ausgangslage unter anderem bezüglich technischer Infrastruktur, digitalen Zugangs und Ausbildungsstand der Bevölkerung fällt die Schweiz punkto Digitalisierung der Verwaltung in Bund, Kantonen und Gemeinden im Vergleich mit den im Standortwettbewerb relevanten Staaten deutlich ab. Dies im Gegensatz zur Wirtschaft, die die Digitalisierung seit einiger Zeit als zentrale Herausforderung identifiziert hat.

Es stellt sich daher die Frage, ob die Verwaltung von den in der Wirtschaft gemachten Erfahrungen lernen kann. Dieser Frage sind das Institut für Verwaltungs-Management (IVM) der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) und die Beratungsgesellschaft KPMG Schweiz nachgegangen. Als grösstes Hemmnis bei der digitalen Transformation bezeichnet Institutsleiterin Caroline Brüesch die finanziellen Rahmenbedingungen. «Die

Umstellung auf eine digitale Verwaltung ist zunächst mit Investitionen verbunden, während der daraus erzielte Nutzen und allfällige Kosteneinsparungen erst später realisiert werden können», erklärt Brüesch. Anders als in der Privatwirtschaft seien Themen wie Stellenabbau und Entlassungen aufgrund von Digitalisierungsprojekten in der Verwaltung aus gesellschaftlichen, sozialen und auch rechtlichen Gründen ein Tabuthema, solange keine anderweitigen Lösungen bestehen. Hinderlich für eine rasche Digitalisierung seien auch die föderalen Strukturen. «Es besteht die Gefahr, dass an diversen Orten Inselösungen mit verschiedenen Verfahren, Rechenzentren und IT-Dienstleistern entwickelt werden, die nicht interoperabel sind», stellt Brüesch fest.

Doch es gibt auch Treiber für die digitale Transformation der Verwaltung. Wertvolle Impulse könnten laut ZHAW und KPMG Modelle geben, die von der Privatwirtschaft entwickelt und erfolgreich umgesetzt werden. Anhand von drei Beispielen zeigt die am Donnerstag veröffentlichte Studie auf, welche Potenziale die Digitalisierung freisetzt.

Mit der Ende November 2016 gestarteten App «SBB Mobile» würden die SBB aufzeigen, wie durch den Einsatz mobiler Technologien Mehrwerte für den Kunden und das Unternehmen geschaffen würden, heisst es in der Studie. Trotz anfänglichen Problemen ist die App inzwischen eine der meistgenutzten der Schweiz. «Es zeigt sich, dass ein schneller Marktauftritt mit unvollständigem Funktionsumfang und sogar mit Fehlern eines vom Staat beherrschten öffentlichen Unternehmens möglich ist», erklärt Mitautor Marc-André Giger von der KPMG. Der Ansatz, einen Mehrwert zu liefern und erkannte Mängel rasch zu beseitigen, unterscheidet sich fundamental vom Ansatz der Verwaltung. «Hier strebt man einen Marktauftritt mit vollständiger Funktionalität

und geringer Fehlertoleranz an», sagt Giger. Doch auch die Rückmeldungen von Bürgern beziehungsweise von Nutzern staatlicher Dienstleistungen könnten in die Entwicklung neuer Anwendungen eingebunden werden.

Angestellte im Hintergrund

Als zweites Fallbeispiel betrachtet die Studie die Prozessoptimierung im Backoffice-Bereich von Banken. Die sogenannte Robotic Process Automation (RPA) ermöglicht neue Angebote, wie sie vor ein paar Jahren noch undenkbar schienen. So können beispielsweise Kunden bei der Glarner Kantonalbank eine Hypothek von A bis Z inklusive Risikoprüfung online abschliessen. In der Verwaltung ortet Giger «ein hohes RPA-Potenzial». Zunächst gelte es, in der Verwaltung einfache Prozesse wie etwa das automatische Scannen von Dokumenten und die anschliessende Überführung in IT-Systeme zu automatisieren. In einem weiteren Schritt könnte die Bearbeitung etwa von Steuererklärungen automatisiert werden, so dass die Mitarbeiter der Steuerverwaltung nur noch bei Unklarheiten oder grossen Änderungen aktiv würden.

Auch disruptive Geschäftsmodelle wie Uber, Airbnb, Spotify oder Netflix können für die Verwaltung eine Vorbildfunktion haben. «Auch für die Verwaltung muss der Leitgedanke die Optimierung des Nutzens gegenüber den Bürgern sein», erklärt Giger. Alle Leistungen der Verwaltung sollten über ein Portal erreichbar sein. Letztlich gehe es in beiden Bereichen um die Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen, die Vernetzung von Marktteilnehmern sowie um einfache und sichere Verträge und Bezahlung. Noch sind solche Modelle beim Staat weitgehend Zukunftsmusik, doch es ist absehbar, dass die Ansprüche in Sachen Digitalisierung schnell zu nehmen werden.