



9. November 2017

## Über den Tellerrand blicken

Referat von Regierungsrätin Jacqueline Fehr anlässlich der zhaw-Tagung zum Thema «Digitale Verwaltung»

Sehr geehrte Damen und Herren  
Sehr geehrter Herr Steiner

Der heutige Anlass ist aus meiner Sicht idealtypisch: Unsere Gesellschaft steht vor einer neuen, grossen Herausforderung – der Digitalisierung – und die Hochschule zhaw nimmt den Ball auf, mischt sich in die Diskussion ein, liefert wissenschaftliche Erkenntnisse und hilft so den Praktikern und der Politik, Antworten auf die offenen Fragen zu finden. Das ist sehr gut. So soll es sein, und ich bedanke mich herzlich für diese Arbeit, dieses Mitdenken und dieses Befruchten.

Sie werden im Verlauf der Veranstaltung Expertinnen und Experten hören, die das Thema der Digitalisierung – namentlich der öffentlichen Verwaltung – aus unterschiedlichsten Werten beleuchten. Es ist ein Schlüsselprojekt der Politik unserer Zeit. Und da lohnt es sich, den Blick über den Tellerrand hinaus zu richten. Schon vor vielen Jahren habe ich mir in Stockholm das voll-digitalisierte System der Sozialversicherungen erklären lassen und verstehe seither die Zögerlichkeit, wenn es um den Einsatz der AHV-Nummer geht, nicht mehr. Vor einiger Zeit war ich im digitalen Traumland Estland und diesen Sommer mit meinem Kader in Berlin.

Der Besuch in Estland kann ich allen Digitalisierungsinteressierten sehr empfehlen. Ich fühlte mich dort wie nach der Reise in einer Zeitmaschine: angekommen im tatsächlich digitalisierten Zeitalter. Alles – ausser Heiraten und ein Haus erwerben – kann man in Estland digital erledigen. Und das alles mit nur einer digitalen Identität. Aber dafür einer wirklich rundum funktionierenden.

Übertragen auf die Schweiz kann man das estische Modell allerdings schlecht. Denn dieses entstand nach der Befreiung von der Sowjetunion auf der grünen Wiese praktisch von Null auf.

Fürs Abschauen und Nachahmen eignet sich Berlin, respektive Deutschland besser. Ebenfalls ein administrativ hochentwickelter Staat, föderal organisiert und in Bezug auf Sicherheit und Datenschutz mit der Schweiz gut vergleichbar. Bevor ich meine «Reisetipps» weiter ausführe, aber zurück in die Schweiz.

Denn heute reisen wir ja nicht, sondern beschäftigen uns mit uns selber.



Eine der Grundlagen dieser Veranstaltung ist die Studie des Institutes für Verwaltungs-Management und der KPMG Schweiz zum Thema Digitale Verwaltung. Darin steht Besorgniserregendes: Die Schweiz, obwohl nachweislich kompetitiv, droht im Bereich der technischen Infrastruktur und dem digitalen Zugang deutlich in Rückstand zu geraten.

Journalist Erich Aschwanden hat in der NZZ kürzlich ebenfalls eine harte Bilanz gezogen: Die Schweiz sei bei der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung gegenüber vergleichbaren Staaten im Hintertreffen. Sie belegt im E-Government Survey der Uno nur gerade Rang 28.

Meine Damen und Herren: Dieser Befund ist alarmierend. Die behördliche Schweiz kann es sich nicht leisten, zum digitalen Entwicklungsland zu werden. Nur ein effizienter Staat, ein Staat, der die neuen Technologien einzusetzen weiss, kann langfristig auch ein umsichtiger und sozialer Staat sein. Ich – und mit mir die Zürcher Regierung – bin deshalb sehr an Fortschritten auf dem Feld der Digitalisierung interessiert.

Und so gebe ich auch Aschwanden recht: Es muss uns gelingen, die häufigen Geschäfte, die wir mit Behörden zu erledigen haben, elektronisch abzuwickeln. Eine meiner Mitarbeiterinnen ist kürzlich einigermaßen verärgert erst um 10 Uhr zur Arbeit gekommen. Der Grund: Sie musste sich persönlich in die Verwaltungsbüros ihrer Wohngemeinde begeben, um dort ihre Parkier-Bewilligung zu verlängern. Diese öffnete um 9 Uhr. Oder wenn ich jeweils eine aktuelle Wohnsitzbestätigung für meine Söhne brauche, die bei mir wohnen, um das Familien-GA zu aktivieren, muss ich einen halben Morgen einsetzen, um diesen Wisch am Schalter ausgestellt zu erhalten. Dies, obwohl all meine Daten nicht nur einmal – wie es in Estland wäre – erfasst sind, sondern unzählige Male.

Aber, und das Folgende sage ich als Chefin auch der Direktion des Innern des Kantons Zürich nicht ohne Stolz: Geht es nicht um die Parkier-Bewilligung oder um eine Wohnsitzbestätigung, sondern um einen Umzug: Ja, dann sind sie bei uns bereits in der digitalisierten Welt. Dank dem Gemeindeamt aus meiner Direktion kann man Umzugsmeldungen im Kanton Zürich mit dem Projekt «E-Umzug» heute abschliessend rund um die Uhr im Netz machen. Und gestützt auf unsere Vorarbeiten wird man das bald in der ganzen Schweiz tun können.

Also: Es geht schon etwas, aber halt sehr, sehr langsam. Diese gemächliche Gangart, die die Verwaltung in der Schweiz beim Thema Digitalisierung einschlägt, ist – ich habe es bereits erwähnt – nicht ungefährlich. Die Schweiz verdankt ihren gegenwärtigen Wohlstand Glück, einem hohen Arbeitsethos und grosser Leistungsbereitschaft. Mit gewissen Tugenden sind wir aber nicht allein. Und aktuell werden die Karten weltweit neu gemischt. Erfolgreich ist in naher Zukunft nur noch, wer die Digitalisierung begriffen hat und sie richtig anwendet. Wir können uns nicht zurücklehnen.

Apropos: Warum reden wir eigentlich alle von der Digitalisierung? Diese Frage hat ETH-Präsident Lino Guzella kürzlich gestellt. Seltsam, dieser Hype. Die Digitalisierung begann schliesslich vor bereits 50 Jahren. Was aktuell läuft, ist eigentlich nicht in erster Linie die Digitalisierung, denn sehr viele Informationen sind bereits digitalisiert. Was aktuell läuft ist die Vernetzung digitalisierter Informationen.



Erlauben Sie mir einen zweiten und letzten Verweis auf Estland. Dort ist das Prinzip «once only» konsequent umgesetzt. Alle meine Daten sind einmal erfasst und über eine grosse Datenautobahn miteinander verbunden. Nur ich als Dateneignerin habe Zugang zu allen Daten und zwar in einer für mich lesbaren Protokollform. Ich sehe in Estland also, welche Ärztin wann in meinem Patientendossier war. Ich sehe, welcher Bankangestellter etwas in meinem Kontodaten nachgeschaut hat. Und ich sehe, welcher Polizist eine Fahrzeugabfrage gemacht hat.

In Estland ist jede Bürgerin ihre eigene Datenschutzbeauftragte. Selbstverständlich gibt es auch den behördlichen und gesetzlichen Datenschutz. Aber die Illusion, dass damit der Datenmissbrauch verhindert werden könnte, ist dort überwunden. Die Selbstverantwortung – aber damit auch die Selbstermächtigung – sind wichtige strategische Grundsätze der Datensicherheit in Estland.

Damit zurück in die Schweiz und den Kanton Zürich. Wir sind uns also über den Befund einig: Es harzt mit der Digitalisierung. Das kommt nicht von ungefähr und ist auch niemandem als persönliche Verantwortung anzulasten. Die Gründe dafür sind vielmehr systemisch und damit letztlich auch politisch.

Ein paar Gedanken zu den möglichen Ursachen:

Stichwort Politik.

An wenigen Orten geht die Forderung nach Vorwärtsmachen und die politische Unterstützung im Konkreten soweit auseinander wie beim Thema Digitalisierung. Aktuelle Beispiele: Widerstand gegen E-Voting. Widerstand gegen die breite Verwendung der AHV-Nummer oder Widerstand gegen die E-ID.

Stichwort Geld.

Punkt 1: Dass die Schweiz grundsätzlich über starke finanzielle Ressourcen verfügt, ist durchaus auch ein Problem. Solange es sich nämlich jede Gemeinde, jede kantonale Direktion, jeder Kanton und dazu der Bund leisten kann, ihre, beziehungsweise seine Daten individuell auf eigenen Programmen und mit eigener Hardware zu bearbeiten, kann eine breite Digitalisierungswelle nicht Fuss fassen.

Geld zum Zweiten: Die Digitalisierung kostet viel Geld. Ein Sparvorhaben ist die elektronische Vernetzung auf keinen Fall. Sie ist vielmehr ein qualitativer Schritt nach vorn. Aber die Digitalisierung ist natürlich auch ökonomisch eine riesige Chance. In fünf Jahren werden Tausende Zürcherinnen und Zürcher in digitalen Jobs arbeiten, von denen wir heute noch nicht wissen, dass es sie bald geben wird. Es ist spannend.

Stichwort Komplexität.

Wer in Einschätzungen zum Stand der Digitalisierung die Verwaltungen leichthin als rückständig bezeichnet, macht es sich zu einfach. Die Digitalisierung einer Verwaltung, die von der Kehrriktabfuhr bis zum Justizvollzug, von der Kulturförderung bis zur Patientenbetreuung alles abdecken und regeln muss, ist 10 mal komplexer als die Digitalisierung einer Bank. Das haben Studien in Deutschland gezeigt. Dazu kommt komplizierend und kostentreibend, dass der Staat den analogen Zugang für alle, und noch auf lange Zeit hinaus, gewährleisten muss.



Stichwort quick win.

Es ist zweifellos so, dass eine Neuorientierung umso einfacher gelingt, je motivierter die Beteiligten sind. Damit zurück zur Kritik von Journalist Aschwanden: Er behauptet, die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltungen gehe darum schleppend voran, weil sich die Verwaltungen zu Beginn ins falsche Objekt verbissen hätten, nämlich in die elektronische Stimmabgabe. Mag sein. Unser E-Umzug wäre tatsächlich besser gewesen! ;-)

Aber: Weitere Fortschritte im Bereich der vernetzten Digitalisierung werden folgen, das kann ich versprechen. Tatsächlich müssen wir wohl prioritär und mit Vollgas die Elektronische Identität angehen. Sie ist der Schlüssel zu zahllosen weiteren Anwendungen. Bei der E-ID muss sehr rasch etwas geschehen. Und zwar in Richtung einer einzigen E-ID für Staat und private Anbieter.

Es ist ein schwieriges Umfeld für digitale Fortschritte in der Verwaltung. Und deshalb möchte ich hier auch Mut machen. Es bewegt sich angesichts der Widerstände doch viel. Wir haben im Kanton Zürich unter dem Titel egovpartner.ch eine gut funktionierende Plattform für die Zusammenarbeit des Kantons mit den Gemeinden.

Auch ein Blick auf die Projektliste zeigt, dass einiges geht. Den erfolgreichen E-Umzug habe ich bereits erwähnt. Im Bereich der Baugesuche setzen wir die Digitalisierung mit grossen Schritten um. Das Projekt der Langzeitarchivierung kann gestartet werden. Auch Einbürgern sollte in absehbarer Zeit elektronisch möglich sein. Das Steuerportal wird in Richtung medienbruchfreies System nun zügig weiterentwickelt. In Sachen Open Government Data ist der Kanton Zürich eine der Lokomotiven. Und im Bereich des E-Votings werden Sie bald wieder von uns hören, das verspreche ich.

Auch der Regierungsrat selber bleibt nicht untätig. Wir wickeln die umfangreichen Regierungsgeschäfte unterdessen weitgehend elektronisch ab. Auch das Mitberichtsverfahren funktioniert in der Zwischenzeit digital. Und bald sollen auch die Vernehmlassungen zwischen Bund und Kantonen auf diesem Weg bearbeitet werden.

Aber wir wollen weiter gehen. Mein Referat trägt den Titel «Über den Tellerrand blicken». Ich habe Ihnen eingangs von verschiedenen Studienreise erzählt. Von Estland habe ich Ihnen schon Einiges berichtet. Aber auch in Berlin habe ich mit meinem Kader letzten Sommer Interessantes gesehen.

Ein paar wesentliche Erkenntnisse möchte ich ihnen hier zusammenfassend wiedergeben:

- Ein E-Gov-Gesetz mit klaren inhaltlichen und finanziellen Kompetenzen schafft die Grundlage für einen effizienten Aufbau einer digital vernetzten Verwaltung.
- Digitalisierung eignet sich schlecht für Parteipolitik: Koordination und Zusammenarbeit über die politischen und geografischen Grenzen hinweg sind zwingend.
- Deutschland arbeitet intensiv am Verbund der Tausenden bestehenden Interportale der öffentlichen Verwaltung.
- Berlin hat eine Misses Digitalisierung eingesetzt. Wir haben uns mit ihr unterhalten, sie heisst Sabine Smentek und bekleidet das Amt einer Staatssekretä-



rin. Der Job ist mit weitreichenden finanziellen und organisatorischen Kompetenzen ausgestattet.

Wir haben in Berlin aber auch gesehen:

- dass junge Mitarbeitende andere Arbeitsplätze brauchen,
- dass die Digitalisierung dazu führt, dass Fähigkeiten und Kooperationen wichtiger werden als Hierarchien.

Daneben kann es aber durchaus auch sein, dass digital analog befruchtet. Berlin betreibt mit grossem Erfolg ein «Bürgertelefon 115», das digital zusammengeführte Informationen rasch zugänglich macht und von den Bürgerinnen und Bürgern hoch geschätzt wird.

Was ist das Fazit der Blicke über den Tellerrand? Ich fasse meine Erkenntnisse zum Thema Digitalisierung mit folgenden sieben Gelingensfaktoren zusammen:

1. Erfolgreiche Digitalisierung braucht eine klare Projektführung und einen verantwortlichen Kopf. Es braucht eine Misses oder einen Mister Digitalisierung. Sie oder er ist im Lead.
2. Ein neuer Ansatz im Datenschutz ist notwendig: Die Datenautonomie der Bürgerin und des Bürgers. Sie schafft Sicherheit. Konkret sieht das so aus, dass ich jederzeit auf meine Daten zugreifen und nachschauen kann, wer in meinem elektronischen Bankdossier, Gesundheitsdossier usw war. Allein das Wissen um diese Transparenz hat kräftige Wirkung. Mit bisheriger Datenschutzstrategie kommen wir nicht mehr weiter.
3. Es braucht eine konsequente digitale Strategie: «mobile/digital first» und «once only». Daten müssen also nur einmal erfasst werden.
4. Es braucht ein modernes E-Gov-Gesetz als Rahmen.
5. Digitalisierungsbudget: Wir müssen offen über Finanzen sprechen. Mit Digitalisierung werden zusätzliche Dienstleistungen geschaffen, Aufwände der Verwaltung werden auf die Bürgerin/den Bürger übertragen (zB beim E-Umzug). Zusätzliche Kanäle werden geöffnet (E-Baugesuche).
6. Wir müssen uns für eine tatsächliche Fehlerkultur einsetzen. Fehler sollen nicht verheimlicht werden, sondern müssen als zwingender Bestandteil des Fortschritts erkannt werden.
7. Digitalisierung ist kein IT-Projekt, sondern eine grundlegende Reorganisation. Sie wird die Verwaltung modernisieren: öffnen, Transparenz schaffen, Nachvollziehbarkeit sicherstellen.

Ich stütze diese Aufzählung auch auf eine Studie der Bertelsmann-Stiftung aus dem Mai dieses Jahres. «Digitale Transformation der Verwaltung» heisst sie. Sie liefert wertvolle Inputs.

Dasselbe macht verdienstvollerweise auch die Studie, die das Institut für Verwaltungsmangement der zhaw und KPMG Schweiz sozusagen exklusiv für diese Veranstaltung vorlegen. Sie liefert uns hervorragende, auf die Schweiz zugeschnittene



Grundlagen für die weitere Diskussion. Ich möchte Sie alle dazu auffordern, für eine weite Verbreitung dieser Studie zu sorgen. Die darin enthaltene Agenda für die digitale Verwaltung der Schweiz ist sehr bedenkenswert; hoffentlich wird sie die Diskussion beeinflussen.

Ich schliesse meine Ausführungen mit einer Feststellung und einem Wunsch – bald ist ja Weihnachten.

Die Feststellung:

Voraussetzung für eine kleine digitale Revolution in den Schweizer Verwaltungen ist der politische Schulterchluss. Daraus müssen Gesetze und Finanzierungen entstehen, die der Digitalisierung einen Rahmen und damit Sicherheit geben. Ich denke, die Chancen dafür seien gar nicht schlecht. Das Thema der Digitalisierung wird von links bis rechts im Grundsatz getragen. Wie gut täte es diesem Land, wenn wir uns gemeinsam rasch und klar zur Digitalisierung als Notwendigkeit bekennen und entsprechende Schritte einleiten würden. In Berlin ist das gelungen. Dort eher aus wirtschaftlicher Not, haben Politikerinnen und Politiker von hüben und drüben erkannt, dass das Mammutprojekt der digitalen Vernetzung nur dann zu schaffen ist, wenn ideologische Gräben zugeschüttet und nicht jeder einzelne Entscheid parteipolitisch durchgekaut werden muss. Dieser Schulterchluss steht bei uns noch aus.

Der Wunsch:

Wir sollten die Verwaltung für junge Menschen öffnen. Ich wünsche mir ein kantonales Lab. 20 befristete Stellen für junge Talente, die bereit sind, während jeweils eines Jahres an Projekten zu arbeiten, mit denen die Verwaltung modernisiert werden kann. 20 junge Menschen, die in einer völlig neuen Art und Weise an unsere Tätigkeiten herangehen. 20 junge Menschen, die für uns die Zukunft vorbereiten. Das sollten wir uns leisten – nicht nur, weil bald Weihnachten ist.

Herzlichen Dank.