

Die Brücken im Tösstal sind Denkmäler früher Ingenieurskunst **SEITE 15**

Ein skurriler Streit um ein abgeschlepptes Auto landet vor dem Obergericht **SEITE 15**

Im Zeitalter von Netflix will der Bürger nicht mehr an den Schalter

Den digitalen Staat zu schaffen, ist schwierig, weil der analoge noch anständig funktioniert

Die Bürger verlangen vom Staat, was sie von zu Hause kennen: bequeme digitale Dienstleistungen. In der Verwaltung verspricht die Digitalisierung motiviertere Mitarbeiter und effizientere Abläufe. Doch die Umstellung kommt nur langsam voran.

ANDRÉ MÜLLER

«Är isch vom Amt ufbotte gsy, am Fritig vor de Nüne, by Schtraf im Unterlassigs-fall, im Houptgebäud, Block zwo . . .» Bei wem ruft Mani Matters Bürokratie-Chanson keine schlechten Erinnerungen wach? Für Betreibungsregistrauszüge, Umzugsmeldungen, Bau- und Einbürgerungsgesuche war der Gang aufs Amt früher Pflicht, manchmal mehrfach und natürlich immer zu Bürozeiten. Künftige Generationen werden Matter kaum mehr verstehen: «Aufs Amt gehen?» In einigen Jahren lässt sich das alles von zu Hause aus organisieren. Die Verwaltung wird nach aussen besser zugänglich sein und intern effizienter funktionieren, was Geld spart und besseren Service verspricht. Das ist jedenfalls die Vision.

Der Bürger rückt ins Zentrum

Die Realität ist noch ein bisschen davon entfernt, doch es bewegt sich etwas, und die Bevölkerung macht Druck. Sie hat sich daran gewöhnt, mit dem Smartphone Kleider zu kaufen und Taxis zu bestellen. Mehr und mehr wird sie auch den Staat an Uber und Zalando statt an den Nachbargemeinden messen. Warum geht es nicht schneller? Eine Umfrage unter Zürcher Digitalisierungs-Fachleuten zeigt: Die an Solidität orientierte, historisch gewachsene Verwaltungskultur bremst den Wandel, paradoxerweise tut das auch der gute analoge Service auf Zürcher Ämtern. Der Leidensdruck in der Schweiz sei kleiner als anderswo, sagt etwa Nicolas Hebling vom Startup 2324.ch, das für Schweizer



Noch können die Ämter die Nachfrage nach Online-Diensten erst vereinzelt befriedigen.

KARIN HOFER / NZZ

rierte Experimente durchführen. Erkenntnisse liessen sich daraus immer gewinnen. Wichtig sei, dass diese öffentlich gemacht würden.

Den meisten Zürcher Kommunen mit wenigen Dutzend bis hundert Mitarbeitern fehlen aber auch Geld und Fachwissen dazu, ihre Dienste eigenständig digital verfügbar zu machen. Sie sind auf Partner angewiesen, entweder Private oder den Kanton. Freier Gemeindeföderalismus könnte hier jedoch zu einem Wildwuchs an teuren und inkompatiblen Systemen führen.

Der Kanton hilft mit

Die kantonale Stelle für Digitale Verwaltung und E-Government koordiniert deshalb seit 2012 über Egovpartner die digitalen Bedürfnisse der meisten Zürcher Gemeinden – eine Handvoll ist noch nicht an Bord, weil die Teilnahme freiwillig ist. Der Geschäftsführer Lukas Steudler betont, dass Egovpartner den Gemeinden nicht von oben herab fertige Lösungen aufzwingen wolle. Die Kommunen sind im Steuergremium paritätisch beteiligt. Er sagt auch, dass die Initiative für neue Dienstleistungen oft von ihnen ausgehe. «Doch es ist illusorisch, dass sich die 166 Zürcher Gemeinden selbst organisieren.»

Nach der Gründung hat es etwas gedauert, bis die Zusammenarbeit in die Gänge kam. Doch mit E-Umzug hat Egovpartner seither ihr Gesellenstück abgeliefert: Im Kanton Zürich muss heute niemand mehr die Gemeindebüros aufsuchen, wenn er umzieht; ein paar Mausklicks genügen. Weil die Lösung so gut funktioniert, wird sie bis Ende des Jahres 2019 in der ganzen Schweiz ausgerollt.

In diesem Frühling hat die Zürcher Regierung nun eine breit angelegte Digitalisierungsstrategie präsentiert und macht dafür auch Geld locker. Ein wichtiges Projekt, das im Rahmen dieser Strategie sowie von Egovpartner durchgeführt wird, ist «eBaugesucheZH», die elektronische Abwicklung des Baubewil-

ligungsverfahrens. Auch hier seien, sagt Steudler, die kommunalen Bauämter hauptbetroffen, nur ein Drittel aller Gesuche gehe an den Kanton weiter. Egovpartner muss dabei einen Fokus setzen. Laut Steudler reicht es aus, wenn vor allem häufige und für beide Seiten repetitive Transaktionen digital werden. Die verwaltungsinternen Abläufe sollen jedoch «digital only» sein. «Wichtig ist, vom Kundenbedürfnis und vom Prozess aus zu denken, der verändert werden soll, nicht von der IT. So ergeben sich ganz neue Geschäftsmodelle. Einen analogen Prozess eins zu eins in die digitale Welt zu übernehmen, bringt selten den gewünschten Mehrwert.»

Der Regierungsrat hat auf 2018 hin eine mit 150 Stellenprozenten dotierte Fachstelle für offene Behördendaten – Open Government Data (OGD) – eingerichtet. Man holte dafür Andreas Amsler zum Kanton, einen langjährigen OGD-Aktivistin und Fachmann für entsprechende Projekte. Sein Team soll jetzt dafür sorgen, dass Daten in und aus der Verwaltung frei und maschinenlesbar zugänglich sind, wenn keine Datenschutzbedenken dagegen sprechen. Viele statistische oder Geodaten aus dem Kanton finden sich schon auf der Schweizer OGD-Plattform, andere Bereiche sollen dazukommen.

Es geht auch ums Personal

Behördendaten offen zugänglich zu machen, ist nicht nur für die Aussenwelt von Vorteil. Auch die Verwaltungsmitarbeiter können so Datensätze aus anderen Ämtern nutzen, von denen sie bisher nichts wussten. Das klingt banal, ist es aber nicht. Die Kantonsverwaltung (wie auch jene der Stadt Zürich) ist ein Grossunternehmen mit Tausenden Angestellten. Nicht jeder kann wissen, was die Kollegen im Amtshaus gegenüber tun. Erst vor wenigen Monaten hat der Regierungsrat beispielsweise verfügt, dass wichtige Informatikdienstleistungen künftig zentral verwaltet werden statt in jeder Direktion. Das zeigt, wie

schwierig es ist, etablierte Strukturen aufzubrechen.

Gemessen am landesweit gemächlichen Tempo sind der Kanton Zürich und seine Gemeinden also durchaus digitale Vorreiter. Doch sollte die Digitalisierung auch das Innenleben der Verwaltungen verändern, sie effizienter, innovativer und kundenfreundlicher machen. Und das geht eben nicht so schnell. Die Stadt Zürich will bis Ende Jahr eine Smart-City-Strategie vorlegen, die über die Digitalisierung bestehender Prozesse hinausreicht.

Die kleinen Gemeinden hätten es eigentlich leichter: Die Wege in ihrer Verwaltung sind jetzt schon kurz. Sie können auch von ihrem direkteren Zugang zur Bevölkerung profitieren. Man trifft den Gemeindepräsidenten auf dem Tennisplatz und die Gemeinderätin beim «Dorfbeck». Die Verwaltung erhält so – wenn sie hinhört – rasches Feedback zur Sanierung des Dorfplatzes oder zu den geplanten Tempo-30-Zonen. Der Kanton und die grösseren Städte sind dagegen eher auf Hilfsmittel wie den Online-Schadenmelder «Züri wie neu» angewiesen.

Die Digitalisierung sei zunächst ein Organisations- und erst in zweiter Linie ein Informatikprojekt, sagt Amsler. In den nächsten Monaten will er deshalb auch selbst viel in den anderen Direktionen und Ämtern unterwegs sein und Fragen stellen: Welche Datensätze verwalten und pflegen sie? Wo liesse sich ihre Arbeit mit diesen Daten vereinfachen, für welche Prozesse und Anfragen setzen sie (zu) viel Zeit ein? Sein Mandat erlaube es später auch, diesen Dialog zu OGD mit den Gemeinden aufzunehmen.

Der digitale Staat betrifft darüber hinaus auch das Personal. Wer bei der öffentlichen Hand arbeite, sagt Amsler, sei in der Schweiz anständig bezahlt, fachlich sehr gut ausgebildet und meistens intrinsisch motiviert, einen guten Job zu machen. «Wenn diesen Leuten einfache, repetitive Tätigkeiten zugewiesen sind, was passiert? Sie werden demotiviert und frustriert.» Die Automati-

sierung von Standardabläufen spiele die Mitarbeiter für interessantere Probleme frei. Als Beispiel nennt Amsler das Statistische Amt: Je besser es seine Daten aufbereitet und über Suchmaschinen zugänglich gemacht hat, desto weniger Standardanfragen («Wie viele Einwohner hat Meilen?», «Wie hoch ist der Steuerfuss in Winkel?») mussten die Mitarbeiter beantworten. In der frei gewordenen Zeit können diese sich komplexeren, lohnenswerteren Anfragen widmen.

Wie dieser Effizienzgewinn eingesetzt wird, ist dann natürlich eine politische Frage. Gerade die Liberalen werden darin ein willkommenes Mittel erkennen, um das Wachstum von Bevölkerung und Verwaltung zu entkoppeln.

Ziele laufend hinterfragen

Die OGD-Fachstelle arbeitet inzwischen nach Methoden aus der Softwareentwicklung, mit agilem, iterativem Projektmanagement. Das heisst kurz gesagt: Anstatt im stillen Kämmerlein über Jahre den grossen Wurf zu planen, testet und erfragt das Projektteam so früh als möglich bei den Nutzern, was diese überhaupt wollen. Dieses Feedback verändert wiederum das Projekt – leitende Hypothesen, Massnahmen und Ziele – immer wieder. Sollte zur Umsetzung Software nötig sein, wird sie vorzu gebaut oder bestellt, nicht auf Vorrat gekauft. Gefragt sind also die nutzerzentrierten Experimente, zu denen auch Nicolas Hebling den Staat ermuntert.

Lukas Steudler bestätigt diese Erkenntnis mit den Erfahrungen von E-Umzug: «Es war entscheidend für den Erfolg, dass nicht ein zentrales, technisches System gebaut wird, sondern dass der Prozess und der Austausch mit den Gemeinden im Zentrum stehen. Sie konnten ihr technisches Umfeld behalten und hatten bloss einen kleinen Einführungsaufwand.»

Andreas Amsler hat sich die Digital Government Services des britischen Staats als Vorbild genommen, die er im Sommer in Whitechapel besucht hat: Die

«So wie ich in kleinen Teams gearbeitet habe, arbeiten in Whitechapel 700 Leute.»

Andreas Amsler
 Fachmann Open Government Data

Gemeinden einen «digitalen Dorfplatz» betreibt und Verwaltungen berät. «Ich weiss, dass mein Anliegen korrekt bearbeitet wird, ohne dass ich mit Bak-schisch nachhelfen muss. Wenn ich dafür ab und zu ein gedrucktes Formular ausfüllen muss, verleiht das dem Prozess sogar eine gewisse Gravität. Es ist kompliziert und daher seriös.» Der vielgelobte E-Government-Pionier Estland hingegen konnte seinen durchdigitalisierten Staat auf der «grünen Wiese» neu aufsetzen, weil die alte Sowjet-Bürokratie ineffizient und diskreditiert war.

Auch die Risikoaversion der Gemeinden sei verständlich, sagt Hebling: «Du verwaltest ja nicht nur dein eigenes Geld, sondern die Steuern anderer Leute.» Dennoch plädiert Hebling dafür, dass die Gemeinden digitale und gut dekla-

Regierung aus Tories und Liberalen hatte vor Jahren aus Geldnot eine grosse Verwaltungsreform angepackt. «Sie hat dabei genau diese Methoden der Softwareentwicklung genutzt, um auch den Staat neu zu organisieren.» Heute arbeiteten in Whitechapel Hunderte von Mitarbeitern nach agilen Methoden an der Digitalisierung des britischen Staats – Datenspezialisten, Kundensupport, Fachleute für Cybersicherheit. Alles sei voller Post-its, die Wände in den Köpfen und zwischen den Abteilungen weg. «So, wie ich in kleinen Teams gearbeitet habe, arbeiten dort 700 Leute», sagt Amsler.

Im föderalen Zürich wird die Lösung anders aussehen als im zentralistischen Grossbritannien. Doch auch hier wächst der digitale Staat heran – bedächtiger, aber immerhin.