

# Der Aufstand gegen die Unwissenheit hat noch nicht begonnen



**Prof. Dr. Reinhard Riedl**  
Wissenschaftlicher Leiter  
Fachbereich Wirtschaft  
Bernser Fachhochschule  
reinhard.riedl@bfh.ch

Warum geht es mit dem Schweizer E-Government so langsam vorwärts? Wegen des Föderalismus? Wegen des Gärtlidenkens? Wegen der Resistenz der Verwaltung gegen Zusammenarbeit und die Good Practices der anderen? Weil einige Bundesämter die Standards von eCH gar nicht einmal ignorieren? Weil Leadership fehlt? Alles nicht ganz falsch, aber in Summe erklärt es 20% der Schwierigkeiten. Für 80% ist eine andere Ursache verantwortlich.

Der Strategieprozess der letzten zwei Jahre liefert aufschlussreiche Hinweise. Es ging dabei um die Aufbauorganisation und die Finanzierung: zuerst um die Frage, wie gross die Geschäftsstelle sein soll, und dann um die Frage, wie man in Zukunft Geld verteilt. Das Ergebnis ist – zur Zeit des Verfassens dieses Editorials – ein Strategieentwurf, der ein verwaltungsinternes Gremium vorsieht, das in enger Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle Steuergeld von Bund und Kantonen verteilt. Durch triviale Zielvorgaben, die Verabschiedung von Wissenschaft und Wirtschaft aus den Entscheidungsprozessen und die Abschirmung der Aktivitäten vor der Kontrolle durch den Souverän soll in Zukunft ein effizientes Handeln ermöglicht werden. Die Logik dahinter: Weil E-Government nicht genügend legitimiert ist, verwirklicht man es im geschützten Rahmen. Insbesondere das Open Government.

Vergleicht man das Resultat des Strategieprozesses mit Michael Porters klassischem HBR-Artikel zur Frage, was denn Strategie wirklich ist, dann kommt man zum Schluss, dass der vorliegende Entwurf weder eine Strategie ist noch operationale Exzellenz anstrebt. Ordnet man den Strategieentwurf in Mintzbergs Strategie-Safari ein, landet man irgendwie und sowieso bei der Machtschule. Und betrachtet man den Entwurf pragmatisch, so entsteht der Verdacht, dass die Verantwortlichen wenig über Strategieentwicklung wussten.

## Die griechische Strategie der Schweiz

Interessant ist, wie Kollegen aus dem Ausland das beurteilen: Ein von uns geschätzter griechischer Partner fand den vorliegenden Strategieentwurf toll, weil er eine unerträgliche Situation schaffe, in der das Volk irgendwann schon verlangen werde, dass man etwas Vernünftiges tue. Fragt sich, ob es eventuell beabsichtigt war, dass der Strategieprozess so weit ins Schilf hinausgeriet. Und wenn ja, von wem?

Konkret: Warum wird im Strategieentwurf nicht die Optimierung der Datennutzung in der Verwaltung angesprochen, die so zentral

ist für das E-Government? Warum kommt die Vision der drei Kernregister (natürliche Personen, rechtliche Personen, Objekte – integriert mit einem eID-Ökosystem) nicht vor? Warum gibt es kein Konzept für den Aufbau einer Infrastruktur für die digitalisierte Gesellschaft und Wirtschaft, das die kritischen Randbedingungen benennt und berücksichtigt? Warum hat man nicht in einer Stunde eine sinnvolle, klare und nachvollziehbare Strategie formuliert, statt in Tausenden von Stunden ein auf Intransparenz fokussiertes Organisationskonzept zu entwickeln?

Wir wissen es nicht. Möglich, dass es sich um kühle Machttaktik handelt. Aber nehmen wir an, es war keine Absicht. Warum ist dann dieses sehr spezielle Ergebnis herausgekommen? Eine billige Antwort lautet: Es gab zu wenig Zeit, um die Sachen genügend zu besprechen. Diese Antwort ist deshalb billig, weil erstens viel und lange gesprochen wurde – nur dass das Set-up auf das Unwesentliche abzielte und die Diskussion des Wesentlichen verhinderte – und zweitens genügend Zeit zum Austausch nie vorhanden ist und deshalb Zeitsparen zu einer guten Organisation dazugehört.

## Die Formel-1-Frage

Die teure Antwort ist nicht schwierig zu finden, klingt aber leider etwas unfein. Gute Arbeit im E-Government benötigt E-Government-spezifisches Wissen plus betriebsökonomisches, informationstechnisches und juristisches Fachwissen. Den Einsatz von E-Government muss man lernen. Lebenserfahrung oder irgendein anderer wertvoller Besitz – gute Beziehungen und Macht oder die Ausbildung in einer Disziplin, die im E-Government eine Rolle spielt – helfen sehr, reichen aber für den Erfolg nicht aus. Ein E-Government-Projekt gut auszuführen, ist ähnlich anspruchsvoll, wie einen Formel-1-Wagen sicher und schnell zu steuern. Um Missverständnisse zu vermeiden: Ich meine nicht, einen Grand Prix zu gewinnen. Ich meine nur das sichere und schnelle Fahren mit einem Formel-1-Auto. Schon das verlangt beträchtliches Können. Eine Spielzeugautosammlung oder ein ferngesteuertes Spielzeugrennauto sind zwar Schritte in die richtige Richtung, genügen aber nicht.

Machen wir ein Gedankenexperiment: Was käme dabei heraus, wenn für ein Formel-1-Wochenende die Rennfahrer durch zufällig ausgewählte Alltagsfahrer ersetzt würden – und lassen wir dabei ruhig zu, dass diese aus dem besten Drittel der Alltagsfahrer ausgewählt werden. Ja meinetwegen sogar aus den besten 10 oder sogar aus den besten 5%. Was wäre wohl das Ergebnis? Die Antwort ist: Selbst das beste Prozent der Alltagsfahrer braucht längeres Training, bevor man ihm guten Gewissens einen Formel-1-Wagen anvertrauen kann. Alles andere wäre fahrlässig. Demgegenüber ist E-Government das Feld für die Sonntagsfahrer, auf dem jeder fahren kann, was auch immer er oder sie nicht gelernt hat. Unterschwellig gibt es sogar häufig ein beträchtliches Mass an Aggression gegen Fachexpertise.

## Das demotivierende Ziel «Normalität»

Die beliebte «Vision», dass E-Government möglichst bald von der Agenda verschwinden soll – E-Government wird zu Government, weil es «normal» geworden ist –, ist einer der dicksten Knüppel

zwischen den Beinen des Schweizer E-Governments. Denn auf Deutsch bedeutet diese Vision nichts anderes, als dass Ausbildung in E-Government praktisch wertlos und Weiterbildung überflüssig ist. Viel demotivierender kann man eine Vision gar nicht formulieren. Wie wollen Sie junge Menschen in E-Government unterrichten, wenn die E-Government-Leader auf das Verschwinden des Themas hoffen?

Man sollte sich keine Illusionen machen: Das Image des Staatsdiensts bei den jungen Schweizerinnen und Schweizern ist schlecht. Nicht etwa weil man ihnen misstraut – ganz im Gegenteil! –, sondern weil man ihre Arbeit für anspruchslos hält. Kaum ein Student kann sich einen kreativen Staatsdiener mit hoher Leistungsfähigkeit oder gar Führungsstärke vorstellen. Man meint zwar durchaus, dass die schon recht seien, aber man hält sie auch für belanglos. Rein statistisch steht dem zwar gegenüber, dass die Studierendenzahlen in unseren E-Government-Vorlesungen von Jahr zu Jahr zunehmen und mit dem Interesse auch das Niveau steigt. Aber es ist jedes Mal äusserst anstrengend, die Studierenden in der Vorlesung für Verwaltungsinnovationen zu interessieren oder sie gar für strategische Führung in der Verwaltung zu begeistern.

Immerhin: Noch gelingt es in der Ausbildung, Studierende für E-Government zu interessieren – und sogar mit wachsendem Erfolg. In der Weiterbildung hat aber die Knüppelvision voll zugeschlagen. Hier ist das an sich schon bescheidene Interesse seit Jahren rückläufig. Bei Veranstaltungen sind fachlich hohe Ansprüche mittlerweile Garant für kleine Teilnehmerzahlen. Wird E-Government-Ausbildung gar als Teil einer Zertifikatweiterbildung angeboten, liegt die Schmerzgrenze bei maximal zwei Tagen. Manchmal ist bei Nichtinformatikern aus der Verwaltung sogar das Thema Informationstechnologie (IT) populärer als das Thema E-Government! Dass es für eine Karriere in der Verwaltung sinnvoll ist, etwas von strategischem IT-Management zu verstehen, leuchtet vielen eher ein als der Nutzen einer Beschäftigung mit E-Government.

### Die Macht von Unwissen und von Wissen

Natürlich gibt es nachvollziehbare Gründe, auf die Ent-Thematisierung des E-Governments zu hoffen: Wenn man unter E-Government die Digitalisierung der Verwaltung versteht, dann darf man hoffen, dass die irgendwann abgeschlossen sein wird. Oder anders gesagt: Wer existierende Prozesse digital einbetonieren will, um nie wieder über Innovationen in der Verwaltung nachdenken zu müssen, der tut recht daran, den Zustand von fachlicher Unwissenheit im E-Government aufrechtzuerhalten. Gleiches gilt für jene, die die Zahl der Staatsdiener vergrössern wollen. Ihnen allen nützt das Fach-Unwissen.

Umgekehrt sind im Ausland die E-Government-Spezialisten vor allem dadurch aufgefallen, dass sie die Verwaltung selber sehr gut verstanden und die Alltagsarbeit revolutionär verbessert haben, vor allem was die Ablauforganisation und was die Organisationskultur betrifft. Dass beispielsweise das alte Verwaltungsprinzip aus dem Weihnachtsevangelium «ein jeder in seiner Stadt» in Österreich nicht mehr gilt, ist eine Idee aus der IT, die durch Organisationsveränderungen mit Technikunterstützung umgesetzt wurde. Exemplum docet, exempla obscurant.

### Das Nutzen neuer Freiräume

Das eigentlich Spannende ist, dass durch den Technologiefortschritt in der Kommunikation und Informationsverarbeitung neue

Freiräume für die Organisation der Verwaltung geschaffen werden, die man für E-Government nutzen kann. Diese Freiräume zu erkennen und zu verstehen, wird uns noch einige Zeit beschäftigen – und wenn wir dann das resultierende E-Government-Programm abgearbeitet haben, wird der weitere Technologiefortschritt neue Freiräume ermöglichen. Anders gesagt: Dank E-Government kann die Verwaltung immer komplexere Aufgaben bewältigen. Sie wird besser, denn ihre Mitarbeitenden verrichten bessere Arbeit.

Vielen erscheint diese Entwicklung wie ein hoffnungsloses Trettrad, dem man nur mit Verweigerung entgehen kann, beispielsweise in Form von fachlicher Inkompetenz. Ich halte dagegen: Fortschritt ist eine *conditio humana*. Unsere Vorfahren haben irgendwann in der Vergangenheit ein paar Naturkatastrophen überlebt, die sie nicht hätten überleben können, wenn sie sich nicht auf Fortschritt eingelassen hätten. Seither wird unser Leben stark durch Wissen und Technologie mitbestimmt. Das ist die eigentliche «Normalität».

Im Ernst: Fachwissen, Fachverständnis, fachliche Fähigkeiten und fachliche Begeisterung für E-Government haben einen entscheidenden Einfluss auf die Zukunftsfähigkeit der Schweizer Verwaltung. Wer den Staat schwächen will, braucht nur die E-Government-Fachausbildung zu verhindern. Wer einen fitten Staat will, muss dagegen in Ausbildungen investieren. Aktuell hat die überzeugte Fachinkompetenz die Oberhand. Der Aufstand gegen die Herrschaft der Unwissenheit hat noch nicht begonnen. Aber er ist schon da. Er ruht in den Freiräumen ...

Herzlichst, Ihr Reinhard Riedl

### Jusletter IT zum Thema «Big Data»

Der Jusletter IT zum Thema «Big Data» ist im Mai erschienen und unter [jusletter-it.weblaw.ch](http://jusletter-it.weblaw.ch) abrufbar. Gasteditor ist Prof. Dr. Reinhard Riedl.

Jusletter IT erscheint vier Mal im Jahr ausschliesslich online. Im Fokus der Zeitschrift stehen die Themenbereiche IT und Recht. Spezialisierte Praktiker und Wissenschaftler aus verschiedenen Ländern verfassen qualitativ hochstehende, themenspezifische und rechtsgebietsübergreifende Beiträge in deutscher und/oder englischer Sprache.

Herausgegeben wird Jusletter IT von Erich Schweighofer, ao. Univ.-Professor, Wien (AT) und Franz Kummer, lic. iur., Inhaber Weblaw AG, Bern (CH).

