«Government-Finder» und «Government Intelligence» als Beitrag zu Government Excellence

Nicht nur E-Government ist für alle Beteiligten anspruchsvoll und komplex, sondern auch das Umfeld und die Schnittstellen mit anderen Gebieten, Strategien und Aktivitäten. Dies stellt höchste Anforderungen an die knappen Ressourcen sowie an die Instrumente und Verfahren zu ihrer Unterstützung. Zur Verbesserung der Situation und Entlastung der Akteure werden deshalb ein Expertennetzwerk («Government-Finder») für eine bessere Kooperation der E-Government-Projekte und «Government Intelligence» für ein optimiertes Programm- und Portfoliomanagement vorgeschlagen.

Markus Fischer

Markus Fischer
Unabhängiger Berater
Projektleiter und Coach
Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats der SATW
markus.fischer@satw.ch

In der E-Government-Strategie Schweiz (2007) werden das Potenzial und die Ziele klar und anschaulich dargestellt und die wichtigsten Stakeholder und Akteure konkret benannt: die Privatwirtschaft, die Behörden aller Stufen und die Zivilgesellschaft unseres Landes. Bezüglich der Zielerreichung und Umsetzung werden ebenfalls klare Grundsätze, Vorhaben und Instrumente formuliert. Seither wurde landesweit eine Fülle an Projekten geplant, ausgelöst und zum Teil bereits abgeschlossen. Über viele dieser Aktivitäten liegen detaillierte Berichte vor.[1] Daraus geht unter anderem hervor, dass der Stand der Umsetzung unterschiedlich ist[2], nicht zuletzt als Folge knapper Ressourcen.

Parallel zur E-Government-Strategie Schweiz wurden in den letzten Jahren zahlreiche weitere Strategien und Grundlagendokumente zu verschiedenen Gebieten erarbeitet[3]. Viele dieser Initiativen haben die Dimension eigener Programme mit einem entsprechenden Portfolio an Projekten, Teilprojekten und Umsetzungsaktivitäten. Einige richten sich sektorspezifisch aus (z. B. E-Government-Strategie), andere wirken sektorübergreifend bzw. transversal (z. B. Infrastrukturstrategie).

Die E-Government-Strategie Schweiz verfolgt, in der Reihenfolge ihrer Bedeutung, drei Ziele:

1. Die *Wirtschaft* wickelt den Verkehr mit den Behörden elektronisch ab.
2. Die *Behörden* haben ihre Geschäftsprozesse modernisiert und verkehren untereinander elektronisch.
3. Die *Bevölkerung* kann die wichtigen – häufigen oder mit grossem Aufwand verbundenen – Geschäfte mit den Behörden elektronisch abwickeln.

Können Verwaltungsgeschäfte durchgängig elektronisch ohne Medienbrüche abgewickelt werden, so entstehen für die Unternehmen, für Privatpersonen und für die Verwaltung Erleichterungen dank Bürokratieabbau, und es können vor allem Kosten gespart werden.

Verwaltungsintern ermöglicht der Einsatz der IKT raschere Entscheidungswege, weniger personalintensive Prozesse, eine schlankere Arbeitsorganisation und eine bessere Vernetzung. Für die Bevölkerung und für die Wirtschaft werden bessere Dienstleistungen, ein weder zeitlich noch örtlich eingeschränkter, einfacherer Verkehr mit den Behörden sowie Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Verwaltungshandelns erzielt.

Jede Initiative wird üblicherweise von einem Steuerungsausschuss, einem Programmmanagement und mehreren Projektleitern geführt und überwacht. Zur Unterstützung (Administration/Koordination, Information/Kommunikation, Controlling/Reporting usw.) der Projektteams dienen Geschäftsstellen oder Project Offices.

Da diese Initiativen in der Regel zeitlich versetzt und unterschiedlich lange laufen, auf spezifische Aspekte fokussieren und in verschiedenen Umfeldern ablaufen, fällt es nicht leicht, eine Gesamtoptik aus Sicht einer Informationsgesellschaft zu erlangen und bei Bedarf ganzheitlich steuernd zu wirken. Dennoch ist dies im Interesse der übergeordneten Zielerreichung (Zukunftsfähigkeit dank Wachstum, Forschung, Innovation, Kompetenz, nachhaltige Entwicklung, Standortvorteile, Sicherheit und Vertrauen, Schlüsseltechnologien und deren Nutzung usw.) aus Sicht Landesregierung, Parlament, Politik, Bevölkerung, Wirtschaft und Wissenschaft sowie zwecks allfälliger Korrekturen unerlässlich.

Transparenz verbessern

Dies erhöht die Komplexität und behindert die Transparenz, was es den ohnehin knappen Ressourcen zusätzlich erschwert, die von der Strategie geforderte Durchgängigkeit, Effizienz, Effektivität und Qualität ihrer Leistungen und Prozesse zu verbessern, Bürokratie abzubauen sowie Kosten einzusparen. Nicht nur für die direkt an den Aktivitäten beteiligten Behörden und ihre Partner ist es schwierig, den Überblick zu erlangen und zu wahren, sondern auch für weitere Stakeholder, insbesondere für die Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Entsprechend anspruchsvoll gestaltet sich denn auch die Information, Kommunikation und Kooperation.

Dasselbe gilt für die Steuerungs- und Koordinationsgremien. Neben den Steuerungsausschüssen und Geschäftsstellen grosser Programme wie E-Government und eHealth wurde im Frühjahr 2012 der Steuerungsausschuss Informationsgesellschaft (ISA IG) eingerichtet mit dem Ziel, in der Bundesverwaltung die koordinierte, zielgerichtete Umsetzung der Strategie des Bundesrates für eine Informationsgesellschaft in der Schweiz sowie deren Weiterentwicklung sicherzustellen.

Eine Informationsgesellschaft umfasst sämtliche Sektoren und Akteure einer Volkswirtschaft. Dies bedeutet, dass eine Strategie für eine Informationsgesellschaft zwangsläufig eine Fülle von Schnittstellen mit anderen Strategien, Initiativen, Programmen, Projekten und deren Umsetzungsaktivitäten entwickelt. Hinzu kommen weitere Schnittstellen mit Aktivitäten von anderen Volkswirtschaften, supranationalen Organisationen, Standardisierungsgremien, Wissenschaft und Forschung usw.

Zu den bewährten Mitteln, welche die Tätigkeit dieser Gremien unterstützen können, zählen unter anderem

- Frameworks (Topografie, Matrix) zum Zweck einer Gesamtoptik über die Initiativen,
- Darstellungen der wichtigsten Akteure, Aktivitäten, Dienste, Prozesse und Hilfsmittel,
- Mind Maps mit allen relevanten Details und Beziehungen, sowohl innerhalb jeder Initiative als auch im Kontext zu anderen Initiativen und zum Umfeld.

Führung und Aufsicht unterstützen

Für eine professionelle «Relevance Analysis» (Business Analytics, Business Intelligence) reicht dies jedoch nicht aus. Spezialisten und Best Practices auf diesen Gebieten zeigen auf, was solche Systeme zum Zweck einer proaktiven, ganzheitlichen Führung und Aufsicht zu leisten vermögen. Ebenso ist es mit traditionellen Mitteln (Monitoring, Reporting) fast unmöglich, dass innerhalb jeder Initiative (und nötigenfalls übergreifend) alle Akteure zeitnah über alle relevanten Informationen verfügen, sich darüber austauschen, Expertinnen und Experten einbeziehen, Fallstudien konsultieren, Angebote und Lösungen bewerten, zusammenarbeiten, kommunizieren usw. Dasselbe gilt auch für weitere Stakeholder. Die Entwicklung und Umsetzung massgeblicher Strategien und ihrer Projekte lässt sich als vernetzter Zyklus (Schleife, «loop») auffassen (vgl. Abbildung 1). Ausgelöst werden solche Zyklen meist durch ein mehrjähriges Rahmenprogramm («framework program») oder eine Dachstrategie; im Falle der Schweiz durch die bundesrätliche Strategie für eine Informationsgesellschaft in der Schweiz (1998, 2006, 2012). Sektorielle Strategien wie E-Government (2002, 2007) und eHealth (2007) sowie sektorübergreifende Strategien wie Infrastruktur (2010), Energie oder Cyber-Risiken (2012) folgen in der Regel zeitversetzt, bilden jedoch unverzichtbare Bestandteile für ein funktionierendes Framework.

Mit all diesen Strategien und Programmen werden mitunter fast beliebig viele Aktivitäten ausgelöst (Abbildung 1, rechte Hälfte). Dies führt zur Frage, wie sich der Austausch (Information, Kooperation), die Transparenz sowie die Führbarkeit und Aufsicht (Abbildung 1, linke Hälfte) sicherstellen lassen.

Zur Verbesserung der Situation und Entlastung der Akteure wird deshalb vorgeschlagen, zwei bewährte Instrumente möglichst rasch auch im Bereich E-Government zu nutzen:

- ein Expertennetzwerk (Arbeitstitel: «Government-Finder») für bessere Information, Kooperation und Transparenz der E-Government-Projekte
- «Government Intelligence» für ein optimiertes Programm- und Portfoliomanagement.

«Government-Finder» einrichten

Im Zuge der Erarbeitung der Cloud-Computing-Strategie der Schweizer Behörden sahen sich die Projektverantwortlichen mit der Schwierigkeit konfrontiert, herauszufinden, welche Organisationen und Expertinnen und Experten zu welchen Teilgebieten von Cloud-Computing über welche spezifischen Expertisen, Lösungen usw. verfügen, wie sich diese erschliessen und zur Verfügung stellen lassen und wie die Kooperation zwischen den Akteuren optimiert werden kann.

Zu diesem Zweck bewähren sich offene, interaktive und kollaborative Onlineplattfor-

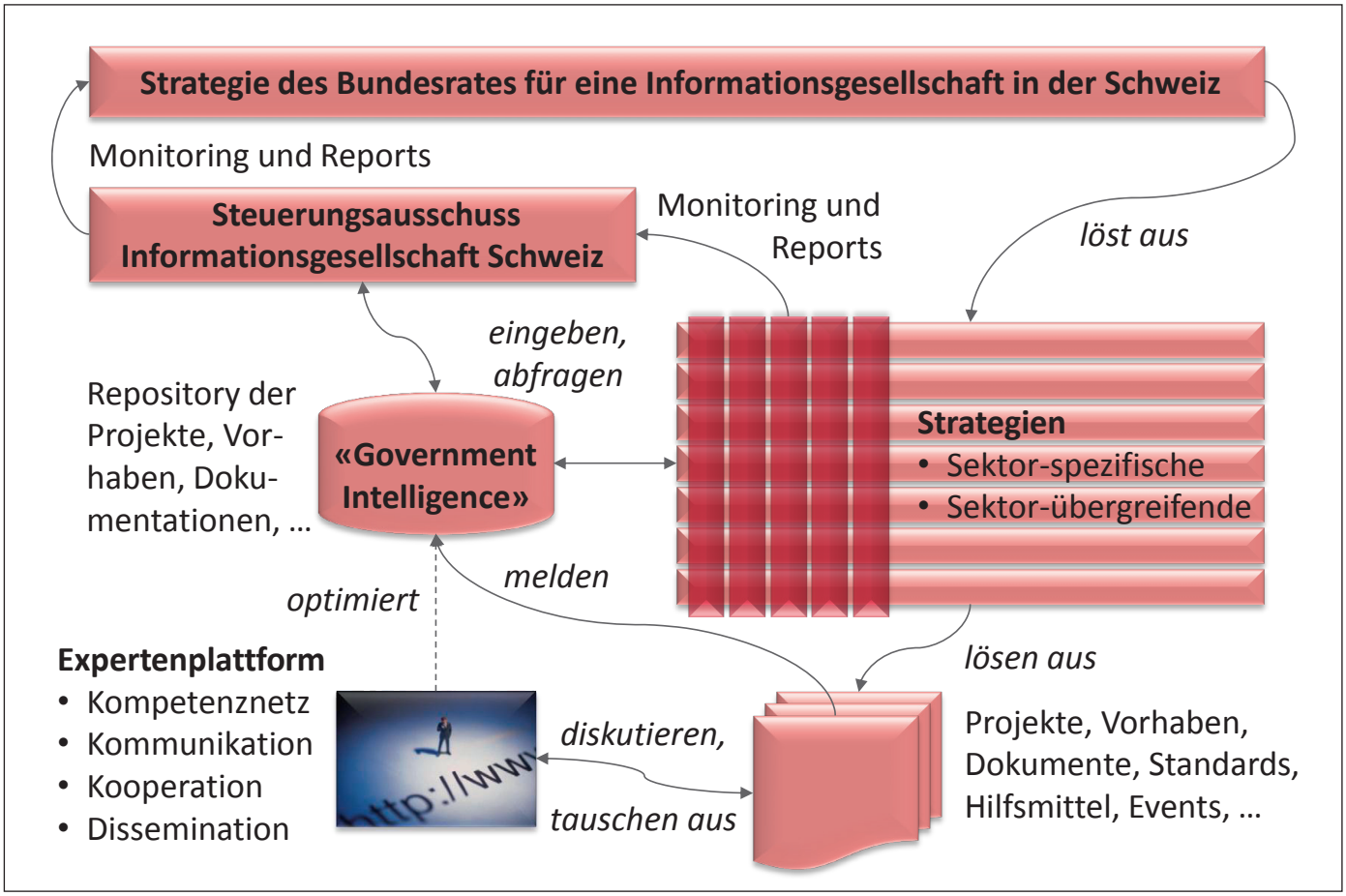

Abbildung 1: Expertenplattform und «Government Intelligence» als Instrumente der Strategieumsetzung

Cloud-Experten	Wissen	Markt	Bildung	Media	Cloud-News	Kontakt
Experten	Expertenberichte	Anbieter	Ausbildung CC	Themen-Videos	News	Plattformprofil
Monatsgäste	Anwenderberichte	Angebote	Wissenschaft	Grafiken	Newsletter	Impressum
Beirat	Literatur	GovernmentCloud		Präsentationen	Testberichte	
	Links	Partner			Kundenstimmen	
	Glossar	Wirtschaft, Verbände, Vereine			Kalender	
					Medien-Spiegel	

Tabelle 1: Generische Menüstruktur einer Experten- und Marktplattform am Beispiel «Cloud-Finder Schweiz»

men im Sinne von Expertennetzwerken und Marktplattformen. Deren Funktionalitäten (vgl. Tabelle 1 als Beispiel) sind generisch, was sie für viele unterschiedliche Kontexte nutzbar macht. Es lag daher nahe, die Metapher bereits bestehender Plattformen zu nutzen («copy and paste») und den spezifischen Akteuren innerhalb kürzester Zeit (rund sechs Monate) und mit geringstem Aufwand (ca. 50 KCHF) verfügbar zu machen. Das hohe Engagement und die positive Resonanz lassen erwarten, dass sich der bei diesem Beispiel gewählte Ansatz auch in weiteren Gebieten erfolgreich verwenden lässt.

Auf der Basis bestehender Lösungen[4] lässt sich eine solche Plattform kurzfristig an die spezifischen Bedürfnisse und Besonderheiten des E-Government, seiner Akteure und Partner anpassen und schrittweise ausbauen, z. B.

- in einer ersten Phase als Expertennetzwerk für behördeninterne Bedürfnisse (Information, Dokumentation und Kooperation unter Behörden, Projektteams, Expert/innen, Exponent/innen),
- in einer nächsten Phase zusätzlich als Marktplattform für spezifische Angebote, Lösungen und Leistungen Dritter,
- in einer weiteren Phase für moderierte Information, Kommunikation und Partizipation von und mit Kunden und weiteren Stakeholder.

Für zeitlich befristete und zielgruppenspezifische Umfragen, Erhebungen usw. haben sich zudem «Jams»[5] bestens bewährt. Diese erfordern eine professionelle Vorbereitung, Begleitung und Auswertung, was mit entsprechendem Aufwand verbunden ist, insbesondere wenn mehrere Stakeholdergruppen einbezogen werden.

«Government Intelligence» nutzen

Führende Organisationen stützen sich bei ihrer Geschäfts- und Unternehmensplanung, -steuerung und -kontrolle systematisch auf Business Analytics und Business Intelligence ab. Aufgrund der explodierenden Datenmengen sehen sie sich mit dem Problem «Big Data» konfrontiert, zu dessen Bewältigung sie noch intelligentere und leistungsfähigere Instrumente einsetzen.

Wie einleitend dargestellt, benennt die E-Government-Strategie Schweiz die zu erreichenden Ziele klar und anschaulich. Trotz der Kleinheit der Schweiz im internationalen Vergleich muten die *Dimensionen der geforderten Mess- und Nachvollziehbarkeit und die Vielzahl der relevanten Aspekte* dennoch beeindruckend an:

- Die (Privat-)*Wirtschaft* (d. h. *sämtliche Unternehmen und sehr viele ihrer Beschäftigten*) wickelt den Verkehr mit den Behörden elektronisch ab.
- Die *Behörden* (d. h. *sämtliche Organisationen und sehr viele ihrer Beschäftigten des Bundes, der Kantone, Städte und aller Arten von Gemeinden*) haben ihre Geschäftsprozesse modernisiert und verkehren untereinander elektronisch.
- Die *(gesamte aktive) Bevölkerung* kann die wichtigen – häufigen oder mit grossem Aufwand verbundenen – Geschäfte mit den Behörden elektronisch abwickeln.

Dank der durchgängig elektronischen und medienbruchfreien Abwicklung von Verwaltungsgeschäften entstehen für die Unternehmen, die Verwaltung und für Privatpersonen:

- *Erleichterungen* dank *Bürokratieabbau* sowie
- *Kostenersparnisse*.

Verwaltungsintern ermöglicht der Einsatz der IKT:

- *raschere Entscheidungswege,*
- weniger *personalintensive Prozesse,*
- eine *schlankere Arbeitsorganisation* und
- eine *bessere Vernetzung.*

Für die Bevölkerung und für die Wirtschaft werden

- *bessere Dienstleistungen,*
- ein *weder zeitlich noch örtlich eingeschränkter, einfacherer Verkehr* mit den Behörden sowie
- *Transparenz* und *Nachvollziehbarkeit*

des Verwaltungshandelns erzielt.

Mit einer rein deskriptiven Darstellung dieser Kriterien sowie der erzielten Veränderungen kann den Ansprüchen nach Transparenz, Excellence und Governance nicht länger Rechnung getragen werden; dazu ist die Summe der Aspekte sowie ihrer Veränderungen und Abhängigkeiten mittlerweile zu gross.

Um den Zielerreichungsgrad aus der Umsetzung der E-Government-Strategie Schweiz für die Steuerungs- und Kontrollgremien und für weitere Stakeholder im Zeitverlauf qualitativ und quantitativ sichtbar – und damit plan- und steuerbar – zu machen, wird daher empfohlen, eine «Government Analytics/Government Intelligence»-Umgebung einzurichten und zur Verfügung zu stellen, in der alle relevanten Daten, Informationen, Projektdokumente, Prozessbeschriebe usw. hinterlegt sind. Dies erleichtert und vervollständigt das zeitnahe Auffinden, Konsultieren, Verdichten und Auswerten für alle berechtigten Akteure.

Da es sich bei verschiedenen Inhalten um schützenswerte Daten handelt, ist dem Identity & Access Management (Nachweis der Identifikation, Berechtigung, Funktion und Signatur) entsprechende Aufmerksamkeit zu schenken.

Fazit: Government Excellence steigern

Sowohl die Behörden als Akteure des E-Government wie auch andere massgebliche Stakeholder (Politik, Wirtschaft, Bevölkerung) müssten eigentlich ein eminentes Interesse daran haben, die Effekte aus einer beschleunigten Zielerreichung der E-Government-Strategie Schweiz einsehen, nachvollziehen und international vergleichen zu können. Als noch wichtiger erscheint indes der Aspekt der Befähigung und Motivation der Akteure, ihre Information, Kooperation und Transparenz dank einem Expertennetzwerk massiv zu verbessern, die Effektivität ihres Ressourceneinsatzes zu erhöhen und damit auch die Unterschiede in der Strategieumsetzung nach Möglichkeit auszugleichen. Gleichzeitig können die Steuerungsgremien das Projekt- und Portfoliomanagement sowie die Aufsicht dank «Government Intelligence» massgeblich verbessern.

1 Auf internationale Vergleiche wird in diesem Beitrag nicht eingegangen.
2 http://www.egovernment.ch/dokumente/berichte/E-Gov-CH_Kantone_2012.pdf.
3 Vgl. «eGov Präsenz» 2/2012 Seite 37–39.
4 Vgl. www.security-finder.ch, www.crm-finder.ch, www.cloud-finder.ch.
5 Z. B. IBM Jam Events (https://www.collaborationjam.com/).