



Die Schweizer Verwaltung, die Politik und die Digitalisierung





«Die Digitalisierung
wird die Kultur und die
Strukturen in der
heutigen Verwaltung
markant verändern»



Bundeskanzler Walter Thurnherr, Prafull Sharma und Marc-André Giger - KPMG AG

Die Digitalisierung schreitet in schnellen Schritten voran. Die Gesetzgebung hinkt jedoch – wie oft – hinterher

Bundeskanzler Walter Thurnherr sieht vor allem hier die Herausforderung für die Politik.

Die Lohn- und Nebenkosten sind in der Schweiz im Vergleich zu anderen Ländern saehr hoch. Deshalb ist die Verlagerung von Produktionsstätten nach Asien oder Osteuropa bis heute ein Thema in der Industrie. Heute verliert dieses Thema an Bedeutung, da die Effizienz durch die Digitalisierung exponentiell steigt. Ist es deshalb möglich, dass die Schweiz zu einem technologiegetriebenen «HighTech Outsourcing-Standort» für Unternehmen und andere Staaten werden könnte?

Thurnherr: Ja, das kann gut sein. Dies vor allem, weil die Schweiz einen

guten Ruf hat bezüglich Zuverlässigkeit, Diskretion und Sicherheit. Solche Dinge dürften beim Daten-Management in Zukunft ausschlaggebender sein als ausschliessliche Kostenüberlegungen.

Können Sie da konkreter werden?

In den USA oder in anderen Ländern beobachten wir interessante Entwicklungen: Einzelne Unternehmen bringen ihre Daten nach Europa, insbesondere in die Schweiz, weil staatliche Behörden an ihrem Standort Dateneinsicht forderten, wo die Unternehmen mit den Kunden Vertraulichkeit vereinbart hatten.

Wenn Sie die Entwicklungen beobachten wie 3-D-Printing, Internet of Things, künstliche Intelligenz: Glauben Sie, dass eines dieser Themen einen signifikanten Einfluss haben wird auf uns alle?

Thurnherr: Ja, ich denke schon. Vielleicht, zurzeit, etwas weniger beim 3-D-Printing als bei AI. Es sind unerhörte Möglichkeiten, welche sich aus den technischen Entwicklungen ergeben, aber eben – insbesondere für den Staat – auch einige Herausforderungen. Nehmen Sie das Internet of Things. Diese Dinge, Ihre Heizungssteuerung, Ihr Smartmeter, auch Ihr Auto erhalten periodisch ein Update über das Internet.

Wer prüft, welche Software da aufgeladen wird? Wenn Sie bis vor kurzem ein Auto in Verkehr bringen wollten, mussten Sie eine Abgasprüfung, einen Crashtest und dergleichen machen. Dann war es für eine Weile im Verkehr.

Und in Zukunft?

Thurnherr: In Zukunft vielleicht eben nicht mehr. Ihr Auto erhält periodisch neue Programme, vielleicht sogar sehr gute Programme. Aber wie steuern Sie die Zulassung? Wie kontrollieren Sie, dass die Marken das richtige Update erhalten haben? Regulieren Sie national, und wenn ja, wie genau? Ich nenne das Auto, weil die unmittelbaren Folgen offensichtlich sind, aber es betrifft natürlich auch Ihren Fernseher, der plötzlich aufnehmen könnte, oder andere «Dinge».

Bleiben wir bei der Regulierung: Läuft die Schweiz läuft in Gefahr bei Regulierungen im Bereich der Digitalisierung hinterherzuhinken und damit Chancen zu verpassen?

Thurnherr: Die Politik ist immer zu langsam in solchen Dingen. Und offen gesagt, es wäre auch vermessen zu glauben, man könne die Technologie stets «vorrätig» regulieren. Der Gesetzgebungsprozess, wie wir ihn heute kennen, dürfte jedoch durch die Digitalisierung unter Druck geraten. Wir

brauchen in der Regel Jahre bis wir eine Gesetzesrevision anstossen, vernehmlassen, beraten und allenfalls darüber abstimmen und dann einführen können. Die technische Entwicklung und die Regulierung in anderen Staaten – das sehen Sie ja im Bereich Datenschutz, Sicherheit, Netzneutralität usw. – haben aber eine ganz andere Kadenz. Die Herausforderung wird deshalb sein, eine Regulierung genügend flexibel zu formulieren, damit wir sie nicht ständig anpassen müssen, oder sie dann auf möglichst tiefer Stufe zu definieren, damit wir sie schnell anpassen könnten, wenn wir müssen.

Wie wird sich die Bundesverwaltung durch die Digitalisierung verändern und welche Prozesse lassen sich dabei in Zukunft standardisieren?

Gestatten Sie uns eine persönliche Frage zum Einstieg: Nutzen Sie, wenn Sie privat unterwegs sind, Plattformen wie Tripadvisor, Airbnb oder Uber?

Thurnherr: Ich nutze Airbnb, weniger Tripadvisor, und Uber habe ich noch nie benutzt.

Wann haben Sie eine dieser Plattformen zuletzt genutzt?

Thurnherr: Vor ein paar Wochen. Hotelsuche im Tessin. Als ich vor einigen Jahren mit meiner Familie Ferien in Australien verbrachte und alle Hotels ausgebucht schienen, habe ich Airbnb heruntergeladen und von da an keine Probleme mehr gehabt.

Wie weit glauben Sie, ist der digitale Kunde von privaten Plattformen auch ein digitaler Bürger, bezogen auf die Wünsche, wie er gerne mit der Verwaltung kommunizieren möchte?

Thurnherr: Es hängt von verschiedenen Dingen ab. Zum Beispiel, ob die Verwaltung dem Bürger eine gute Dienstleistung anbieten kann, welche er sonst – auf analogem Weg – nicht bekommt. In der Schweiz sind die Dienstleistungen der Verwaltungen in der Regel zuverlässig und schnell. Deshalb ist das Bedürfnis in der Schweiz, seine Geschäfte elektronisch abzuwickeln, kleiner als in andern Ländern. Und darüber hinaus hat die Schweiz punkto E-Government noch Luft nach oben.

Dennoch: Existieren aus Ihrer Sicht Dienstleistungen, die der Bürger bevorzugt elektronisch abwickeln möchte?

Thurnherr: Ja, es gibt gewisse Dinge, die der Bürger oder die Bürgerin lieber elektronisch abwickelt. Dies kann beispielsweise die Postumleitung sein – ginge es nur etwas einfacher – oder das Ausfüllen der Steuern, oder die Formalitäten für den Fahrausweis. Aber wenn der Bürger eine Lösung für ein spezifisches Problem per E-Mail oder per Telefon erledigen kann, dann macht er es eben genau so gerne auf diese Weise. Es ist in diesem Zusammenhang auch ein Unterschied, ob die Bürgerin die Leistung auf Gemeindeebene bezieht, oder mit Bundesbern zu tun hat. Während innerhalb der Gemeinde Probleme oft unkompliziert und persönlich geregelt werden können, ist auf der Bundesebene eher eine elektronische Plattform notwendig.

Bei der Beantwortung von Fragen oder der Behandlung von Reklamationen ist es in der Wirtschaft immer mehr die Maschine, welche den Menschen ablöst. Sehen Sie in der Verwaltung einen ähnlichen Trend?

Thurnherr: Ich denke, in zehn Jahren wird es Standard sein, dass viele Informationen und spezifische

Sachverhalte – auch mündlich – mittels Maschinen kommuniziert werden. Auf der anderen Seite gibt es auch Bereiche, beispielsweise bei Beschwerden von Kunden, wo es um Kulanz, Empathie, Abwägung von Interessen und pragmatischen Lösungen geht, da sind die Algorithmen noch nicht genügend raffiniert.

In diesem Zusammenhang wird oft auch von «Cognitive Reflection» gesprochen. Mittels «Cognitive Reflection» versteht eine Maschine das menschliche Gegenüber und weiss, worum es geht. So ist die Maschine in der Lage dem Menschen eine Reflexion zurückzugeben. Ein im call center eingesetzter Roboter kann beispielsweise anhand der Emotionalität, die es aus der Stimme eines Kunden heraus hört, entsprechend darauf reagieren. Was halten Sie davon?

Thurnherr: Ich sehe diesen Trend vor allem bei standardisierten Prozessen. Aber es dürfte noch eine Weile dauern, bis daraus mehr wird als eine Triage. Letztlich geht es ja nicht nur ums Kommunizieren. Der Kunde will ein Problem lösen. Das braucht mehr Intelligenz als man glaubt, und das sieht man ja schon, wenn Sie in ein Callcenter oder eine Verwaltung anrufen, welche noch keine AI einsetzen.

Standardisierte Prozesse werden in der Wirtschaft automatisiert. Was verstehen Sie unter standardisierten Prozessen im Kontext mit der Verwaltung? Haben Sie eine Vorstellung darüber, wie gross der Anteil standardisierter und standardisierbaren Prozesse ist?

Thurnherr: Viele Teile der Bundesverwaltung haben wenig direkten Bürgerkontakt. Die Ansprechpartner der Bundesverwaltung sind eher die Kantone, Verbände, andere Regierungen, das Parlament und andere Teile der Verwaltung. Indessen gibt es in einzelnen spezifischen Ämtern ein Massengeschäft, wo bereits viel elektronisch und standardisiert abläuft; beispielsweise beim Zoll oder bei den



«Um die Chancen zu nutzen, sollten wir vor allem prüfen, ob, wo, wie und wie schnell wir regulieren müssen. Und den Rest der Forschung und der Wirtschaft überlassen»

Steuern. Innerhalb der Bundesverwaltung ist der Anteil der standardisierten Prozesse, in den meisten Departementen, aufgrund von GEVER beträchtlich gewachsen. Dokumente in Ämtern werden digitalisiert, sie werden in vorher definierten Prozessen bearbeitet, und sie sind mit entsprechender Zugangsbeschränkung von anderen Teilen der Verwaltung abrufbar. Allerdings sind die entsprechenden GEVER Produkte nicht einheitlich, das heisst, es bestehen Schnittstellenprobleme, und es ist unnötig teuer. Wir sind daran, das jetzt zu ändern.

Wie wird sich in der Folge die Verwaltung verändern?

Thurnherr: Organisation und Kultur. Die Organigramme und hierarchischen Abläufe haben seit dem Beginn der Digitalisierung an Bedeutung verloren. Früher passten wir die Technik den Strukturen an, die wir hatten. In Zukunft wird es umgekehrt sein: Die Möglichkeiten, die wir mit der Digitalisierung haben, werden die Strukturen vorgeben: Flachere, abteilungsübergreifende, projektgestützte und flexiblere Formen der Zusammenarbeit.

Was heisst das konkret?

Thurnherr: Früher hatte zum Beispiel ein Botschafter auf Aussenposten das Informationsmonopol: Was aus Bern kam, mit dem diplomatic pouch, wurde zuerst zu ihm ins Büro gebracht. Er hat sich alles angeschaut

und dann verteilen lassen. Dann kamen Internet und E-Mail; das Privileg, als erster zu erfahren, was wichtig ist, wurde auf einen Schlag zerstört. Ich habe noch Botschafter erlebt, die damit nicht ohne weiteres fertig wurden. Sie verlangten, dass man die E-Mails zuerst ihnen schickte, damit sie diese weiterverteilen konnten. Ziemlich absurd aus heutiger Sicht, aber nur damit Sie sehen, wie sich das geändert hat. Früher hatte es viele Frauen in der Verwaltung. Aber fast alle waren Sekretärinnen, welche handgeschriebene Papiere abtippeten. Auch das gibt es nicht mehr. Früher und eigentlich in weiten Teilen der Verwaltung bis heute produzieren, verwalten, versenden und archivieren wir «dokumentenbasiert». In Zukunft wird das Format an Bedeutung verlieren und der Inhalt, die Daten, werden viel freier zirkulieren und ein Dokument kann bspw. parallel von mehreren Mitarbeitern bearbeitet werden. Und auch das wird die Arbeit und die Zusammenarbeit verändern.

Es ist also eine Änderung der Philosophie im Gange: Durch die Digitalisierung wird eine neue Kultur geschaffen und somit auch neue Arbeitsbedingungen und eine neue Art von Zusammenarbeit, die ämterübergreifend sein soll. Haben Sie das Gefühl, dies entwickelt sich von selbst?

Thurnherr: Nein. Erstens kommen diese Informatikanwendungen nicht

von selber. Und zweitens müssen sie eingeführt und begleitet werden. Es sind ja auch einige Risiken damit verknüpft. Fällt einmal so ein System aus, dann ist auf einen Schlag relativ schnell grosser Schaden da. Darüber hinaus bedeuten neue Formen der Zusammenarbeit auch immer etwas Umgewöhnung. Das braucht Zeit. Nicht nur in der Verwaltung.

Häufig haben die Mitarbeiter im Zusammenhang mit der Digitalisierung Angst vor einem Jobverlust. Vor allem in Bereichen in denen standardisierte Abfragen einfach möglich scheinen. Nehmen wir beispielsweise das Bundesarchiv.

Thurnherr: Ja, ich verstehe das. Natürlich, im Bundesarchiv hatte man physisch Dokumente abgelegt, Karteikarten und dergleichen angeschrieben. Heute produzieren wir Dateien und legen sie elektronisch ab, wofür brauchen wir da noch ein Archiv? Aber wenn man dann genauer hinschaut, ist es schon etwas komplizierter. Es gibt andere Arbeiten, aber nicht keine Arbeiten mehr. Als die Dampfmaschinen, die automatischen Webstühle, die Autos und die Computer eingeführt wurden. Immer haben sie das Ende der Arbeit vorausgesagt. Kurz vor Wochenende sage ich jeweils: Schön wär's. Ich bin überzeugt, dass auch mit der Digitalisierung neue Jobs entstehen werden. Heute gibt es zahlreiche vollwertige Berufe, die es vor zehn Jahren noch nicht gab.



Clarity on Digital Labor
kpmg.ch/dl

Kontakt

KPMG AG

Badenerstrasse 172
Postfach
CH-8036 Zurich

kpmg.ch

Prafull Sharma

Partner, Head of Digital
Transformation

+41 58 249 77 91
prafullsharma@kpmg.com

Marc-André Giger

Director
Government & Healthcare

+41 58 249 21 11
marcandregiger@kpmg.com

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit.

© 2017 KPMG AG ist eine Konzerngesellschaft der KPMG Holding AG und Mitglied des KPMG Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, der KPMG International Cooperative ("KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten.