

GASTKOMMENTAR

Verwaltung von morgen

Die neuen Anwendungen, die sich aus der Digitalisierung der Verwaltung ergeben, weisen in eine Zukunft, die weit über die reine Elektrifizierung bestehender Prozesse und Formulare hinausgeht.

Kuno Schedler und Labinot Demaj
11.1.2017, 11:30 Uhr

Alles ist smart oder 4.0 im Zeitalter der Digitalisierung. Der Zusatz «electronic» wird abgelöst durch ein neues «buzz word». Dies ist allerdings mehr als reines Branding, es ist die Einleitung eines neuen Gedankenmodells. Die Nutzung der neuen Möglichkeiten der Digitalisierung öffnet für die öffentliche Verwaltung Türen, erschwert aber auch die Verhinderung der Modernisierung.

Praktikable Lösungen gesucht

Unter dem Titel «Electronic Government» wurden [vor gut fünfzehn Jahren in der Schweiz Konzepte entwickelt](#), wie die bisher analogen Verwaltungsprozesse elektronisch abgewickelt werden können. Schon damals war die Rede von einer integrierten Lösung, die einen Umzug von einem Ort zum anderen mittels Mausklick möglich machen soll. Auch wenn viele Entwicklungen stattgefunden haben: Diese Herausforderung harrt noch immer einer praktikablen Lösung, so wie viele andere. Jede Gemeinde hat ihre eigene Software, die angebunden sein will, ohne dass sich in der Gemeinde etwas ändern darf. Die Einführung von E-Government ist im Grunde eine Schnittstellen-Problematik, die durch proprietäres Denken und Handeln sabotiert werden kann.

Die neuen Anwendungen, die sich aus der Digitalisierung (Internet der Dinge) ergeben, weisen indes in eine Zukunft, die weit über die reine Elektrifizierung bestehender Prozesse und Formulare hinausgeht. Uber und Konsorten machen deutlich, dass die bestehenden, strukturorientierten Geschäftsmodelle vieler Branchen radikal überholt werden müssen. Im Gegensatz zum Electronic Government, das noch durch faktische Integrationsverweigerung verhindert werden konnte, lässt sich diesmal die Entwicklung nicht stoppen. Man ist entweder dabei, oder man macht sich überflüssig. Wie also sieht die Verwaltung von morgen aus? Einige Stichworte: «Personalized Administration»: Die in der Verwaltung vorhandenen Daten sind so reichhaltig, dass es möglich wird, für jeden Einwohner individualisierte Lösungen zu entwickeln. Gelingt es der Verwaltung, dass damit die Kontakte zwischen Einwohner und Verwaltung einfacher und bequemer werden, so werden diese Angebote auch genutzt. Warum soll nicht mein Auto die Parkgebühren automatisch bezahlen, wenn ich irgendwo auf dem Parkplatz stehe? Wäre es nicht möglich, meine Steuern direkt aus den vorhandenen Daten zu errechnen und vom Einkommen abzuziehen? Kann meine Lebenssituation automatisch jene staatlichen Angebote aktivieren, die mir weiterhelfen?

«Kybernetische Politik»: Dank der Erfassung des Verhaltens vieler Einwohner können neue politische Massnahmen direkt und praktisch ohne Zeitverzögerung evaluiert werden. Die bisherige Ex-post-Evaluation, die in der traditionellen Politikanalyse immer noch einen hohen Stellenwert genießt, kommt vielfach zu spät. Dank dem direkten Feedback wird es hingegen möglich, Massnahmen in einem «trial and error»-Prozess zu testen, bevor sie flächendeckend ausgerollt werden.

Die neuen Möglichkeiten erinnern uns unweigerlich an Orwells «1984», Huxleys «Brave New World» oder deren moderne Version, die «Hunger Games». In der Tat kommen wir diesen Visionen mit Riesenschritten näher, oder wir sind schon mittendrin.

«Government-Bots»: Wie in der Privatwirtschaft zunehmend üblich, dürften auch in der Verwaltung strukturierbare Prozesse automatisiert werden. Die «Bots» sind Programme, die diese Funktionen übernehmen. Suche nach gemeinsamen Terminen, Prüfung von Auszahlungsbelegen, Messen von Gebäudeabständen, Überwachen von Immissionswerten – all das ist automatisierbar und wird dereinst von Programmen erledigt.

Der perfekte Staat

Die neuen Möglichkeiten erinnern uns unweigerlich an Orwells «1984», Huxleys «Brave New World» oder deren moderne Version, die «Hunger Games». In der Tat kommen wir diesen Visionen mit Riesenschritten näher, oder wir sind schon mittendrin. Wir sprechen in diesem Zusammenhang auch von einer «Singapurisierung», d. h. von der Vorstellung, dass es dank Technik den umfassend organisierten, reglementierten, regierten und damit perfekten Staat geben kann. Orwell führt uns allerdings vor Augen, dass diese Staatsform auch dem Missbrauch ausgeliefert ist, und die Geschichte bestätigt die Gefahr. Der schon von Thomas Hobbes beschriebene «Leviathan» will beherrscht sein, seine Allmacht will eingeschränkt und demokratisch kontrolliert sein. Die heutigen Ansätze des Datenschutzes dürften hierbei kaum genügen, neue Massnahmen sind notwendig.

Turbos, Bremsen und Trittbrettfahrer

Bis Ende 2019 soll in zwei Dritteln der Kantone E-Voting eingeführt sein. So lautet die Zielvorgabe des Steuerungsausschusses E-Government Schweiz. Die Kantone sind gespalten.

Andrea Kucera, Erich Aschwanden / 11.11.2016, 05:30



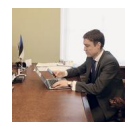
Wenn wir uns ernsthaft mit Smart Government befassen, wird deutlich, dass dies vertiefte interdisziplinäre Kenntnisse braucht (technische Möglichkeiten der Digitalisierung, verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse, neue Geschäftsmodelle und neue Arten der Erstellung angestrebter Wirkungen im öffentlichen Raum, juristische, politikwissenschaftliche und organisatorische Kenntnisse der öffentlichen Verwaltung). Dies kann nur in Zusammenarbeit erfolgen, Sozial- und Engineering-Wissenschaften, Anwendungsentwickler wie auch Städte als Anwender sind gefordert. Smart Government kann eine riesige Chance sein, frühzeitig eine öffentliche Verwaltung zu gestalten, die unsere Kernanliegen weiterhin verteidigt: offene und transparente Diskurse, faire und demokratische Entscheidungsprozesse, Schutz der Freiheit und Integrität der Bürgerinnen und Bürger. Um nicht weniger geht es nämlich, wenn wir Digitalisierung im politisch-administrativen System ernst nehmen. Gouverner, c'est prévoir.

Kuno Schedler ist Professor für Public Management an der Universität St. Gallen, Labinot Demaj ist Leiter des Behavior Lab an der Universität St. Gallen. Beide sind im Smart Government Lab der HSG aktiv.

Zu Besuch in der Zukunft

Estlands Regierung arbeitet seit 1999 papierlos, Bürger haben ein Grundrecht auf Internet, und Grundschüler lernen Programmieren. Nun will Tallinn seine staatlichen Dienste weltweit anbieten.

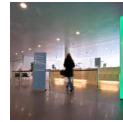
Marie-Astrid Langer, Tallinn / 27.2.2015, 05:30



Digitalisierung als Chance

Banken fürchten um ihre Geschäftsmodelle. Sie können diese zukunftsträchtiger machen, wenn sie Innovationen frühzeitig integrieren.

Marcel Walker / 17.9.2014, 05:30



Newsletter NZZ am Abend

Erfahren Sie, was heute wichtig war, noch wichtig ist oder wird! Der kompakte Überblick am Abend, dazu Lese-Empfehlungen aus der Redaktion. [Hier können Sie sich mit einem Klick kostenlos anmelden.](#)

Copyright © Neue Zürcher Zeitung AG. Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis von Neue Zürcher Zeitung ist nicht gestattet.