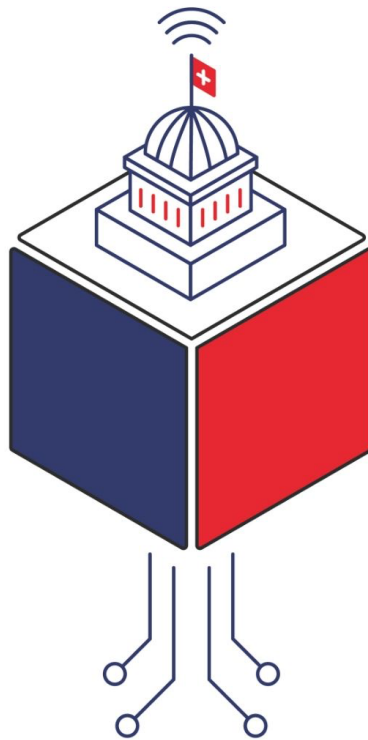


# Res Publica Digitalis

Eine Studie von digitalswitzerland als Grundlage sowie ein Leitfaden zur Planung von einwohner:innenzentrierten eGovernment-Diensten, die die Subsidiaritätsprinzipien der Schweizer Verwaltung unterstützen und Synergien durch Kooperation ausschöpfen.



## Impressum

### Projektsteuerung:

**Alice Zollinger**, Projektleiterin Ökosystementwicklung e-Government, Die schweizerische Post; **Urs Truttmann**, Chief Digital Officer, Stadt Luzern; **Jörg Schlatter**, Digital Manager, (SH); **Peter Zingg**, Spezialist digitale Transformation und Finanzen, (SZ); **Lea Fischbacher**, Programmleiterin SmartAargau, (AG); **Elena Marchiori**, Projektleiterin Digital Innovation, Stadt Lugano; **Enrico Gulfi**, IT Director, Stadt Lugano; **André Kunz**, Leiter Portalstrategie, Stadt Bern; **Antonio da Silva**, Head of Green IT, Stadt Lausanne; **Sandrine Denti**, Managing Director digitalswitzerland Foundation, digitalswitzerland

### Fachexperten & Interviewpartner:

**Nicola Näf**, Business Projektleiter, Stadt Luzern; **Wolfgang Zimmermann**, Business Projektleiter, Stadt Luzern; **José Fernandez**, Chief Business Development Officer, ePost; **Samuel Fournier**, Product Manager Business Unit Public, Groupe T2i; **Peter Zingg**, Spezialist digitale Transformation und Finanzen, Kanton Schwyz; **Benno Kissling**, Leiter Smart Services Aargau, Kanton Aargau; **Patric Distel**, Digitalisierungsverantwortlicher bei Generalsekretariat Departement Bau, Verkehr und Umwelt, Kanton Aargau; **Balz Egger**, Manager Digitale Transformation, Kanton Schaffhausen; **Jörg Schlatter**, Digital Manager, Kanton Schaffhausen; **André Kunz**, Leiter Portalstrategie, Stadt Bern; **Timon Kalbermatten**, Geoinformatiker, Stadt Bern; **Christian Peier**, Geoinformatiker, Stadt Bern; **Antonio da Silva**, Head of Green IT, Stadt Lausanne; **Elena Marchiori**, Projektleiterin Digital Innovation, Stadt Lugano; **Enrico Gulfi**, IT Director, Stadt Lugano; **Sandra Egger**, wissenschaftliche Mitarbeiterin Kanton Schaffhausen; **Christoph Kubli**, Co-Präsident Polizeibeamtenverband Schaffhausen, Kanton Schaffhausen; **Prof. Dr. Barbara Eisenbart**, Dozentin, Institut für Unternehmensführung, Fachhochschule Nordwestschweiz

### Gesamtprojektleitung:

**Mattia Balsiger**, Senior Projektmanager eGovernment, digitalswitzerland

### Studienleitung:

**Mattia Balsiger**, Senior Projektmanager eGovernment, digitalswitzerland; **Dr. Pascal Sieber**, Verwaltungsratspräsident sieber&partners

### Studienproduktion:

**Dr. Pascal Sieber**, Verwaltungsratspräsident sieber&partners; **Mattia Balsiger**, Senior Projektmanager eGovernment, digitalswitzerland; **Simon Perrelet**, Transformation Consultant, sieber&partners; **Laura Decet**, Transformation Consultant, sieber&partners; **Claudia Ilicic**, BSc in Betriebsökonomie, FHNW; **Andreas Urech**, Transformation Consultant, sieber&partners

### Beratung (ad personam)

**Renato Gunc**, ehem. Präsident eGov-Schweiz (Initiant); **Edy Portmann**, Professor für Informatik, Universität Fribourg; **Gérald Strub**, Unternehmer, Gemeinde- und Kantonspolitiker (AG); **Alexander Sollberger**, Präsident myniGmeind; **Reto Fahrni**, Chief Digital Officer, (SO)

### Redaktion und Kommunikation:

**Ottavia Masserini**, Head of Communications and Marketing, digitalswitzerland; **Colin Wallace**, Senior Corporate Communication Specialist, digitalswitzerland

### Grafikelement Titelseite:

**Tobias Aeschbacher**, **Vincent Grand**, Grafikagentur Hyperraum

## Inhalt

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 1      | Vorwort.....  | 1  |
| 2      | Ausgangslage .....  | 3  |
| 3      | Ziele und Thesen .....  | 6  |
| 4      | Methodik und Vorgehen .....                                     | 8  |
| 5      | Ergebnisse .....  | 10 |
| 5.1    | Case Studies .....  | 10 |
| 5.1.1  | Case Study 1: Stadt Luzern – Serviceportal Luzern .....         | 10 |
| 5.1.2  | Case Study 2: Kanton Aargau – ePlanung .....                    | 13 |
| 5.1.3  | Case Study 3: Stadt Lausanne – AI Bot 20km .....                | 16 |
| 5.1.4  | Case Study 4: GroupeT2i Suisse SA – Interface iGOV Portal ..... | 19 |
| 5.1.5  | Case Study 5: Kanton Schwyz – Digitaler Schalter .....          | 21 |
| 5.1.6  | Case Study 6: ePost Services – BE-ePost .....                   | 24 |
| 5.1.7  | Case Study 7: Kanton Schaffhausen – UStay .....                 | 28 |
| 5.1.8  | Case Study 8: Stadt Lugano – Neues ERP für Gemeinden.....       | 31 |
| 5.1.9  | Case Study 9: Kanton Aargau – Smart Service Portal.....         | 35 |
| 5.1.10 | Case Study 10: Stadt Luzern – Dialog Luzern .....               | 38 |
| 5.1.11 | Case Study 11: Stadt Bern – Geoportal .....                     | 41 |
| 5.2    | Ergebnisse aus den Online-Umfragen .....                        | 45 |
| 5.2.1  | Online-Umfrage 1: Herausforderungen .....                       | 45 |
| 5.2.2  | Online-Umfrage 2: Lösungsansätze.....                           | 46 |
| 5.3    | Verifizieren der Ergebnisse im World Café .....                 | 50 |
| 6      | Leitfaden mit Massnahmen, Forderungen und Best Practices .....  | 51 |
| 6.1    | Kundenzentrierung.....  | 51 |
| 6.2    | Kooperation .....   | 53 |
| 6.3    | Subsidiarität .....   | 54 |
| 6.4    | Tallinn-Deklaration .....                                       | 55 |
| 6.5    | Finanzierung, Ressourcen, Kompetenzen und Methoden .....        | 57 |
| 7      | Diskussion.....   | 59 |
| 8      | Fazit und Danksagung .....                                      | 63 |
| 9      | Verzeichnisse und Anhang .....                                  | A  |
| 9.1    | Literatur .....   | A  |
| 9.2    | Abbildungen .....   | B  |
| 9.3    | Anhang A: Ergebnisse der Umfrage 1 .....                        | C  |

# 1 Vorwort

## Wo steht die Schweiz im Bereich eGovernment?

Die Schweiz befindet sich in einer entscheidenden Phase des digitalen Wandels: Die Behörden verfolgen das Ziel einer umfassenden Digitalisierung unter dem Motto «Digital First». Dieser Ansatz ist notwendig, denn digitale Infrastrukturen und ein digitaler «Service Public» sind unverzichtbar.

Der «Digital-First»-Ansatz wird dazu führen, dass Verwaltungen einen steigenden Bedarf an Fachkompetenzen und Ressourcen melden. Die Schweiz muss sicherstellen, dass die «Digital-First»-Strategie nicht zu einer zusätzlichen Belastung der ausführenden Akteure führt. Um eine Mehrbelastung zu vermeiden und die Akteure im föderalen System zu unterstützen, sollte die Zusammenarbeit zwischen ihnen stärker gefördert werden. Gleichzeitig muss der Digitalisierungsschub, trotz seiner Dringlichkeit, auch kritisch im Hinblick auf die sich anbahnenden Sparmassnahmen betrachtet werden.

Durch die zunehmende Digitalisierung der öffentlichen Dienstleistungen gewinnen die Verwaltungen an neuen Kompetenzen und Wissen. Dabei stellt sich die Frage: Wie können wir gewährleisten, dass auch die Wirtschaft und die Bevölkerung von dieser Entwicklung profitieren? Wie schaffen wir es, dass eGovernment gemeinsam mit den Einwohner:innen und der Wirtschaft erfolgreich wird? Und wie können auch in Krisenzeiten, bei tieferen Steueraufkommen, qualitativ hochwertige eGovernment-Dienste angeboten werden?

## Zusammenarbeit ist der Schlüssel zu erfolgreichem eGovernment

Die jüngsten Ergebnisse der MyNi-Gemeinde-Umfrage [1] zeigen, dass Gemeinden in der Digitalisierung vermehrt eigenständig

vorgehen wollen, statt zu kooperieren. Dies bringt erhebliche Kosten und Risiken mit sich. Die Mehrheit der kleinen Gemeinden wird es schwer haben, den digitalen Wandel allein zu bewältigen. Daher wird es notwendig sein, dass sich Gemeinden und Regionen im digitalen Raum zusammenschliessen. Kantone werden eine treibende Rolle übernehmen und die grundlegenden Infrastrukturen der Gemeinden stark beeinflussen. Zudem geraten Kantone und Gemeinden finanziell zunehmend gegenüber dem Bund ins Hintertreffen, wie eine Studie von PwC [2] zeigt. Dies verdeutlicht, dass die bevorstehenden Digitalisierungsanstrengungen die föderalen Strukturen der Schweiz auf die Probe stellen werden. Verstärkte Zusammenarbeit über alle Stufen hinweg (inter- und intrabehördlich) könnte ein wesentlicher Motor sein, um dem entgegenzuwirken – aber wie könnte diese Kooperation konkret aussehen?

## Einwohnerzentrierung

Wir sind der Meinung: Es braucht einen Ansatz, bei dem die Einwohner:innen im Mittelpunkt stehen. Was wäre, wenn zukünftige eGovernment-Projekte im ständigen Austausch mit der Bevölkerung und der Wirtschaft entwickelt würden? Wenn durch gemeinde-, kantons- und regionsübergreifende Kooperationen innovative Digitalisierungsprojekte entstehen würden? Wenn sich «Digitalisierungsräume» durch «föderale Interoperabilität» zu einer neuen Vernetzungsebene zwischen Gemeinden, Kantonen und Bund entwickeln würden? Und was, wenn dadurch überregionale digitale Dienste entstehen und neue Potenziale und Synergie freigesetzt werden?

Ein einwohnerzentriertes eGovernment erfordert mehr als nur die Digitalisierung von Verwaltungsaufgaben. Es braucht sowohl eine umfassende Transformation als auch

eine politische Vernetzung durch neue «Digitalisierungsräume», die den Gemeinden eine autonome digitale Leistungsfähigkeit gegenüber ihren Einwohner:innen und den Unternehmen ermöglicht. Werden zudem Themen wie Datensicherheit und die Sekundärnutzung von Daten angegangen, entsteht eine neue Vernetzungsebene, die Gemeinden, Kantone und den Bund mit den Einwohner:innen zusammenbringt: Eine «Res Publica Digitalis» (die gemeinsame Sache Digitalisierung).

### **Eine Community entsteht**

Um auf diese Vision hinzuarbeiten, hat digitalswitzerland gemeinsam mit seinen Partner:innen – darunter die Kantone Aargau, Schwyz, Schaffhausen, die Schweizerische Post sowie die Städte Lausanne, Luzern, Bern und Lugano – beschlossen, die Herausforderungen und Chancen des eGovernments im Rahmen einer praxisnahen Studie zu untersuchen. Ziel war es, den digitalen Wandel in der öffentlichen Verwaltung aus der Perspektive derjenigen Akteure zu betrachten, die täglich mit der Umsetzung konfrontiert sind. Diese Studie richtet sich daher explizit an Praktiker:innen und ist ein Beispiel für eine partnerschaftlich getriebene Initiative, die durch den engen Austausch mit den beteiligten Institutionen ermöglicht wurde.

Von Anfang an war es das zentrale Anliegen, theoretische Analysen zu liefern und praxisnahe Fallstudien zu dokumentieren, die konkrete Projekte und Herausforderungen im Zusammenhang mit der Digitalisierung abbilden. Jede:r Partner:in hat seine spezifischen Erfahrungen, Erkenntnisse und Projekte eingebracht, die exemplarisch für die oben genannten Themen wie interkommunale Zusammenarbeit, föde-

rale Interoperabilität und einwohnerzentriertes eGovernment stehen. Diese Fallstudien, basierend auf den Erfahrungen und Projekten der beteiligten Kantone, Städte und Institutionen, bilden das Herzstück der Untersuchung. Sie verdeutlichen, wie der digitale Wandel in unterschiedlichen Kontexten gestaltet wird und welche Erfolgsfaktoren dabei eine Rolle spielen.

### **Von der Praxis für die Praxis**

Die Fallstudien liefern nicht nur praxisrelevante Einblicke, sondern sie fliessen auch direkt in die Erstellung des Leitfadens ein, der aus der Studie hervorgegangen ist. Dieser Leitfaden versteht sich als eine Sammlung von Erkenntnissen, Kernaussagen und Empfehlungen, die für alle Akteure im Bereich eGovernment von grosser Relevanz sind. Er dient als Orientierungshilfe und Handlungsanweisung für die Praxis und spiegelt die realen Erfahrungen der Partner:innen wider.

Die Studie zeigt damit, dass der Erfolg von eGovernment vor allem in der Zusammenarbeit und dem Austausch von Wissen und Erfahrungen liegt – ganz im Sinne einer von Praktiker:innen für Praktiker:innen entwickelten Untersuchung.

Mit Verweis auf die neue Strategie der Digitalen Verwaltung Schweiz (DVS) lässt sich die Studie zudem auch als ein Beitrag zur Erforschung und Weiterentwicklung der Strategischen Ziele 1 (Digitale Behördenleistungen schweizweit gemeinsam ausbauen) und 6 (Zusammenarbeit stärken und als vernetztes Gesamtsystem agieren) verstehen<sup>1</sup>.

Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen und Erkenntnisgewinn beim Lesen.

**Mattia Balsiger**, Senior Projektmanager  
eGovernment, digitalswitzerland

---

<sup>1</sup> Vgl. DVS-Strategie 2024-2027, S. 21.

## 2 Ausgangslage

Akteure der öffentlichen Verwaltung der Schweiz sind zu besonderer Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Gleichbehandlung verpflichtet. Da sie Dienste anbieten, die von niemand anderem angeboten werden und sich an die demokratischen Prozesse und an das Legalitätsprinzip halten müssen, stehen sie bei der Digitalisierung vor besonderen Herausforderungen. In vielen anderen Bereichen ist die digitale Transformation bereits stark vorangeschritten und sowohl Nutzung als auch Anforderungen von Einwohner:innen an digitale Dienste aus dem öffentlichen Bereich steigen [3].

Durch die Digitalisierung externer Dienste (eService) wird eine nutzungsfreundliche Abwicklung ermöglicht und sowohl Zugänglichkeit als auch Qualität der Dienstleistung verbessert. Die öffentliche Verwaltung wird gegenüber den Einwohner:innen offener und transparenter, indem unsensible Daten uneingeschränkt zugänglich gemacht werden (Open Government). Eine höhere Partizipation durch Einwohner:innen soll erreicht werden, indem digitale Möglichkeiten Diskussionen und Abstimmungen ergänzen (eParticipation und eVoting), wobei diese Möglichkeiten der Beteiligung von Information über Konsultation bis hin zu Kooperation reichen können. Aber auch innerhalb der Verwaltungen soll durch eGovernment ein Mehrwert erreicht werden, indem durch die Digitalisierung interner Verwaltungsprozesse (eAdministration) Effizienz, Effektivität und Produktivität gesteigert werden [4].

### Reifegrad von eGovernment in der Schweiz

In der Schweiz werden jährlich zahlreiche eGovernment-Projekte umgesetzt und Versuche dazu durchgeführt. Bekannte Beispiele im Bereich des eService sind die elektronische Steuererklärung und der eUmzug. Im Sinne des Open Government wurden 2024 mit dem EMBAG [5] rechtliche Grundlagen für eine Open-Source- und Open-Government-Data-Strategie gesetzt. Stossrichtungen, Ziele und Massnahmen im Bereich offene Verwaltungsdaten wurden definiert und mit einem Zeithorizont bis 2027 priorisiert [6]. Im Open-Government-Data-Portal [opendata.swiss](https://opendata.swiss)<sup>2</sup> werden bereits frei zugängliche Daten von Schweizer Behörden und Daten von öffentlichem Interesse veröffentlicht. Nicht zuletzt ist die e-ID zu nennen, die auf einer staatlichen digitalen Vertrauensinfrastruktur fusst und deren Einführung mit einem Zeithorizont bis 2026 geplant ist<sup>3</sup>.

### Die Schweiz im internationalen Vergleich

Dennoch nimmt die Schweiz im internationalen Vergleich keine Führungsrolle ein und landet je nach Untersuchung auf den Rängen 22 [7] oder sogar nur 29 [8]. Neben Themen wie fehlender Infrastruktur und dem Fehlen einer rechtsgültigen elektronischen Identität, mit welchen auch andere Staaten beschäftigt sind, zeigt sich die föderale Struktur als eine für die Schweiz spezifische Hürde. So führe die Entscheidungsautonomie von Kantonen und Gemeinden «im aufgabenteilig föderalen Staatswesen zu einem Flickenteppich an Zielen, Vorgehensweisen und schliesslich

---

<sup>2</sup> Siehe: <https://opendata.swiss/>

<sup>3</sup> Siehe: <https://www.bj.admin.ch/bj/de/home/staat/gesetzgebung/staatliche-e-id.html>

zu unterschiedlichen Digitalisierungsstadien zwischen den Kantonen, deren Zusammenarbeit mit ihren Gemeinden sowie

### **Digitale Transformation** und die Notwendigkeit der Zusammenarbeit

Um die digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung aktiv zu steuern, wurde daher über alle drei föderalen Ebenen eine nationale eGovernment-Strategie geschaffen und laufend erneuert. Die 2023 erarbeitete Strategie «Digitale Verwaltung Schweiz» [10] legt nahe, dass öffentliche Verwaltungsprozesse im Sinne der Tallinn-Prinzipien [11] künftig vorrangig digital (Digital First) oder vollständig und nur digital (Digital Only) ausgestaltet werden sollen. Dabei sollen die Bedürfnisse der Nutzer:innen berücksichtigt werden. Damit die ausführenden Akteur:innen durch diesen Zuwachs an Digitalisierung nicht überlastet werden, ist eine aktive Förderung in der Zusammenarbeit über föderale Stufen hinweg zu verfolgen. Ein Schritt in diese Richtung ist beispielsweise die Standesinitiative «Digitale Transformation schweizweit mit gebündelten Kräften angehen!» [12], welche – entgegen der Komplexität des Föderalismus – Verbindlichkeit in der Umsetzung von einheitlichen Standards, gesteuert über eine Bundesstelle, fordert.

Wenn es um Kooperation geht, spricht digitalswitzerland in seinem 2023 veröffentlichten Diskussionspapier «Res Publica Digitalis» [13] von drei konzeptionellen Modellen der Kooperation. Regionale Cluster, überregionale Brücken und Zentrum-Peripherie-Netzwerke.

unter den Gemeinden» [9]. Kooperation, lässt sich den Rankings entnehmen, spielt also eine entscheidende Rolle.



*Abbildung 1: Illustration regionaler Cluster nach digitalswitzerland (Grafik: wikimedia commons)*

Regionale Cluster beschreiben geografisch konzentrierte, verwandte Organisationen, die durch Vernetzung Wettbewerbsfähigkeit und Innovation steigern können.



*Abbildung 2: Illustration überregionaler Brücken nach digitalswitzerland (Grafik: Wikimedia commons)*

Überregionale Brücken fördern die Zusammenarbeit zwischen nicht benachbarten Akteuren, aber mit gleichen Herausforderungen. Diese Kollaborationsform erfordert jedoch mehr Aufwand und Ressourcen.



*Abbildung 3: Illustration von Zentrum-Peripherie-Netzwerken nach digitalswitzerland (Grafik: Wikimedia commons)*

Zentrum-Peripherie-Netzwerke koordinieren Dienstleistungen zwischen grösseren Zentren (z.B. Städten) und umliegenden kleineren Akteuren (z.B. Gemeinden), um die Vernetzung, die Effizienz sowie wirtschaftliche Attraktivität zu steigern. Diese Modelle haben das Potenzial, eGovernment effizienter und inklusiver zu gestalten und lassen sich auf etliche Praxisbeispiele anwenden. Cluster kommen am häufigsten vor, gefolgt von Zentrum-Peripherie-Netzwerken. Überregionale Brücken sind wohl aufgrund des hohen Aufwands am seltensten.

### **Ressourcennutzung und Nutzer:innenzentrierter Ansatz**

Neben der Steuerung spielen auch Ressourcen eine Rolle, wobei die Unterschiede zwischen den staatlichen Ebenen in der Schweiz immer deutlicher werden: Während die Bundesbehörden ihre Ressourcen im Vergleich zum Jahr 2022 nahezu unverändert sehen, äussern sich die Kantone und Gemeinden deutlich skeptischer [2]. Dies legt nahe, dass eine interkommunale Zusammenarbeit hinsichtlich Digitalisierungsthemen in naher Zukunft wichtig sein wird. Eine Umfrage unter Schweizer Gemeinden zeigt auf, dass hier noch Handlungsbedarf besteht. Nicht einmal ein Drittel der teilnehmenden Gemeinden geht ihre Digitalisierungsprojekte im Verbund an [1].

Damit Ressourcen zielbringend eingesetzt werden, sieht digitalswitzerland Potential darin, bei eGovernment-Projekten den Dialog mit den Einwohner:innen zu suchen und dadurch eine Nutzer:innenzentrierung zu erreichen [13]. Durch einen solchen Bottom-Up-Ansatz spielen Gemeinden eine zentrale Rolle für die Vertretung von Interessen der Einwohner:innen und sollten daher die digitale Transformation besonders vorantreiben. Die Kantone unterstützen dies mit ihrer Vorbild- und Koordinationsfunktion, während der Bund grundlegende Aufgaben wie die Sicherung der Rechtsstaatlichkeit übernimmt [13].

### 3 Ziele und Thesen

Damit die digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung der Schweiz unter den vorliegenden Bedingungen profitieren kann, müssen also die drei Faktoren «Einwohner:innenzentrierung», «Kooperationen zwischen Verwaltungseinheiten» und «Entwicklung der Subsidiarität» besonders und auf für die Verwaltung spezifische Art berücksichtigt werden. Diese Studie hat das Ziel diese Thesen aus dem Positionspapier [13] weiterzuentwickeln, zu ergänzen und zu prüfen. Es geht also darum, die drei genannten Faktoren weiter zu detaillieren und zu ergänzen.

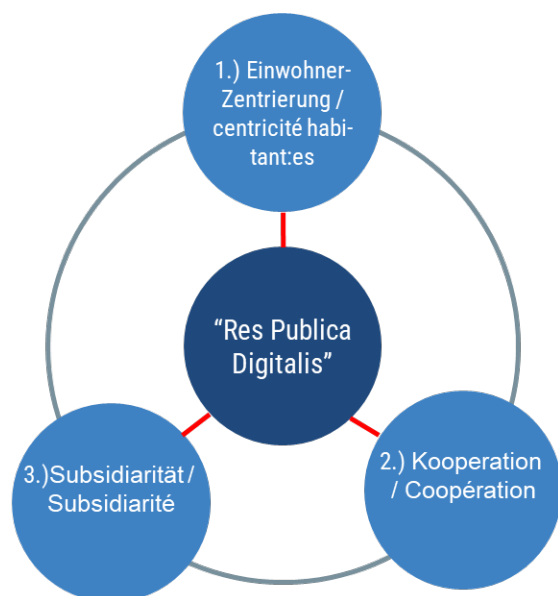


Abbildung 4: Die drei Prinzipien Schweizerischer, digitaler Verwaltungsvorhaben

#### Einwohner:innen und Unternehmen-zentrierung

Den Faktor Einwohnerzentrierung haben wir dazu verallgemeinert und als Kundenzentrierung bezeichnet. Freilich können Bezüger:innen und Nutzniesser:innern von behördlichen Leistungen nur im übertragenen Sinn als Kunden bezeichnet werden, denn meistens muss eine Leistung bezo-

gen werden (z.B. Abwicklung der Steuererklärungen) oder sie können nur bei einem Amt bezogen werden (z.B. Personalausweis). Deshalb versagt der reine Bottom-up-Ansatz, nämlich die Entwicklung von Leistungen aus den Kundenbedürfnissen heraus, in der Verwaltung oft. Es braucht auch Top-Down-Steuerung, die aber die Kundenbedürfnisse nicht ignoriert, sondern sich proaktiv in die Kunden:innen hineinversetzt. Dieser Ansatz wird mit «Proactive Government» bezeichnet.

#### Kooperationen zwischen Verwaltungseinheiten

Beim Faktor Kooperation werden drei Formen unterschieden: Regionale Cluster, überregionale Brücken, Zentrum-Peripherie-Netzwerke. Diese Analysekatgorien sind einerseits nicht abschliessend, andererseits sind sie je nach Kontext unterschiedlich erfolgreich. Wir wollen in dieser Studie genauer ergründen, welche Voraussetzungen und Massnahmen bezüglich der Organisation, der Finanzierung und ggf. weiteren Dimensionen wichtig für den Erfolg von eGovernment-Projekten sind.

#### Entwicklung der Subsidiarität

Die Subsidiarität als dritten Faktor soll die vorliegende Studie insbesondere dahin ergründen, als gesetzliche Gegebenheiten, bestehende Verordnungen und Ausführungsbestimmungen meistens monothematisch und nicht aus der Sicht der Kunden, sondern aus der Sicht der Verwaltung (also des Leistungserbringers) gestaltet sind. Einwohner:innen und Unternehmen beziehen Dienste der Verwaltung aber oft in einem umfassenderen Kontext und sie benötigen eine Reihe von Diensten, um einen Prozess (wie z.B. eine Unternehmensgründung in einem regulierten Markt) zu vollziehen. Dieser Prozess kann mehrere

Verwaltungsstufen umfassen und es ist für die Kunden oft nicht einfach zu verstehen, warum die Leistung nicht einfach aus einer Hand angeboten wird. Die Verwaltung andererseits muss die Arbeitsteilung zwischen den Ämtern, zwischen Kanton, Gemeinden und Bund sowie zwischen Kantonen ggf. überdenken, um einen Dienst aus Kundensicht zu vereinfachen. In der Privatwirtschaft finden solche Umstrukturierungen ständig und inkrementell statt. In der Verwaltung ist oftmals ein besonderer Anstoss dazu nötig.

### **Framework nach der Tallinn-Deklaration**

Um die Thesen aus dem Positionspapier zu ergänzen, haben wir uns auf anerkannten Standards aus der Tallinn-Deklaration [11] als Framework abgestützt. In dieser Deklaration wird postuliert, dass gutes eGovernment die folgenden fünf Prinzipien einhält:

1. Digital-by-Default: Digitale Wege sind der Standard. Es wird ein maximales Mass an Selbstbedienungsmöglichkeiten angestrebt. Analoge Wege werden nur in Ausnahmen angeboten. Personen, die nicht digital arbeiten können, werden bedient.
2. Once-Only: Applikationen werden so integriert, dass dieselben Daten nur einmal erfasst und nur einmal gespeichert werden.
3. Trustworthiness and Security: Vertrauenswürdigkeit und Sicherheit werden durch digitale Authentifikation und digitale Signaturen sichergestellt.
4. Openness and Transparency: Einwohner:innen können ihre Daten sowie deren Verwendung einsehen, was mit Steuergeldern finanziert wird, ist für alle gleichermassen verfügbar.
5. Interoperability-by-Default: Bereichsspezifische Fachanwendungen folgen Architekturprinzipien, so dass Usability

und Barrierefreiheit sowie Datenintegration (Once-Only) und Datenintegrität sichergestellt werden können.

Die Ziele dieser Studie sind nicht Selbstzweck. Sie dienen dazu, die digitale Transformation der öffentlichen Verwaltungen durch Zusammenarbeit zwischen Verwaltungen, Einwohner:innen sowie Unternehmen zu vereinfachen. Anhand der Resultate dieser Studie können Vorstudien bei der Planung von Verbundprojekten wesentlich schneller und kostengünstiger erstellt werden, da die wichtigsten generellen Fragen durch diese Studien grundsätzlich geklärt werden. Um dies zu manifestieren, erstellen wir einen Leitfaden mit Massnahmen, Forderungen und Best Practices, die aus der Praxis kommen.

## 4 Methodik und Vorgehen

Um die Ziele der Studie zu erreichen, eignet sich das Vorgehen einer Delphi-Studie. Dieses setzt sich aus mehreren Schritten zusammen. Es eignet sich besonders zur Ideenaggregation, um Ansichten von Expertinnen und Experten zu einer bestimmten Thematik zu ermitteln und daraus Schlussfolgerungen abzuleiten, sowie die Konsensbildung unter den Teilnehmenden Personen zu fördern [14].

### Teilnehmende

Zur Teilnahme an der Studie wurden Expert:innen aus der beruflichen Praxis einbezogen. Die Teilnehmenden wurden bei den Projektpartner:innen anhand ihrer Fachkenntnisse und Erfahrung in Verbundprojekten zu eGovernment in der Schweiz gesucht. Neben der Erfahrung war es wichtig, die unterschiedlichen Perspektiven von öffentlichen Ämtern (Stadt, Gemeinde, Kanton) und der Wirtschaft abzubilden. Weiter wurden assoziierte Expert:innen aus dem Vorprojekt von digitalswitzerland [16] für inhaltliches Feedback und Beteiligung an Workshops zugezogen.

### Vorgehen

Die Studie vereint qualitative und quantitative Ansätze. Zuerst wurden über halbstrukturierte Interviews Antworten gesammelt. Daraus wurden Herausforderungen und schlussendlich Lösungsansätze entwickelt. Die Expert:innen bewerteten diese jeweils über eine Onlineumfrage. In einem abschliessenden Workshop wurden die Lösungsansätze von den Expert:innen diskutiert und validiert (siehe Abbildung 5).

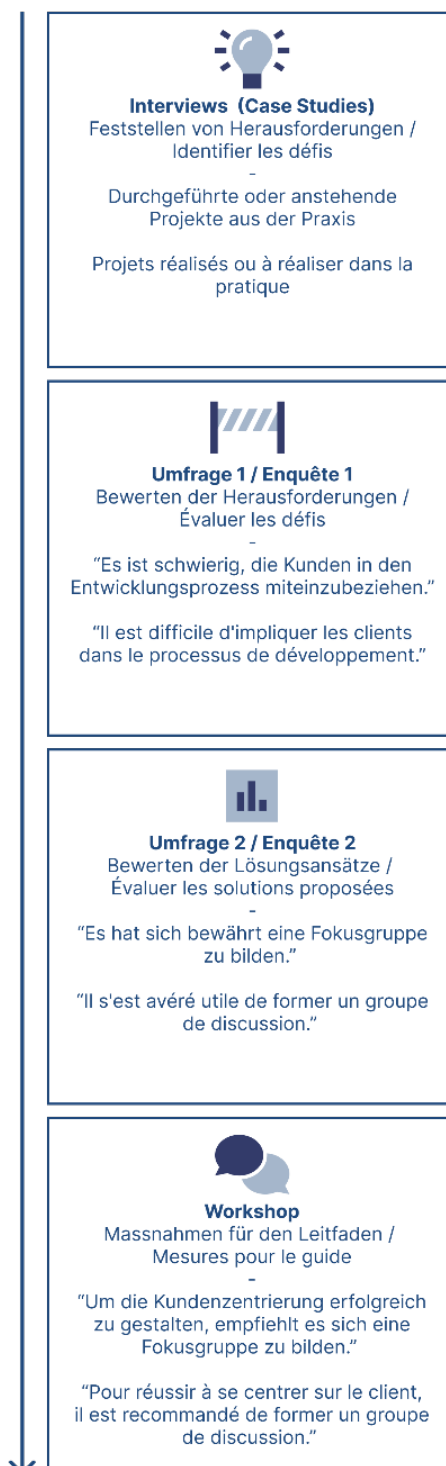


Abbildung 5: Visualisiertes methodisches Vorgehen in der Studie

Im ersten Schritt wurden Interviews mit Expertinnen und Experten geführt, um ihre Erfahrungen und Ansichten zu einwohner:innenzentrierten Verbundprojekten im eGovernment abzuholen. Dabei wurden Fragen zu eigenen Projekten der Expert:innen - mit Fokus auf Kundenzentrierung, Kooperation, Subsidiarität, Tallinn-Deklaration, Finanzierung, Ressourcen, Kompetenzen, Methoden sowie Herausforderungen und Erfolgsfaktoren - gestellt. Die Fragen sollten dabei helfen, Hinderungsgründe für erfolgreiche Verbundprojekte und mögliche Lösungsstrategien zu identifizieren. Die Ergebnisse der Interviews wurden in Form von Case Studies aufbereitet. Dieser erste Schritt wurde so konzipiert, um von einer abstrakten Ebene wegzukommen und konkrete Situationen ins Spiel zu bringen.

Im zweiten Schritt wurden die Case Studies ausgewertet, die aggregierten Inhalte thematisch sortiert und in einer Onlineumfrage bereitgestellt. Die Inhalte der Onlineumfrage wurden je nach Thema von den Expert:innen über eine Likert-Skala oder eine Rangreihenfolge bewertet, wodurch die Herausforderungen und Lösungsansätze in ihrer Wichtigkeit validiert wurden.

Der dritte Schritt baute auf dem zweiten Schritt auf, indem aus den als wichtig bewerteten Inhalten Lösungsansätze in Form von Hypothesen formuliert wurden. Diese Lösungsansätze wurden wiederum in einer Onlineumfrage zur Bewertung durch die Expert:innen hinsichtlich Zustimmung auf einer Likert-Skala bewertet.

In einem vierten Schritt trafen sich die Expert:innen in einem Finalisierungsworkshop in Form eines World Cafés. Darin validierten sie die Lösungsansätze zu den Themen Einwohner:innenzentrierung, Kooperation, Subsidiarität, Tallin-Deklaration sowie den Themen Finanzen und Ressourcen. Zudem diskutierten sie, ob und wie diese Lösungsansätze bei der Umsetzung von Projekten tatsächlich helfen. Sie hatten zudem die Möglichkeit, ausführliche Erweiterungen anzubringen.

Die Erkenntnisse des Workshops wurden festgehalten und in die Lösungsansätze eingearbeitet. Die finalen Lösungsansätze bilden die Inhalte des Leitfadens mit Massnahmen, Forderungen und Best Practices ab.

## 5 Ergebnisse

### 5.1 Case Studies

Die an der Studie mitwirkenden Expertinnen und Experten bringen umfassende Vorerfahrung mit. Um einen Einblick in ihre berufliche Praxis zu erhalten, trug jede:r

von ihnen wertvolle Inhalte zur Erstellung einer Case Study zu einem Verbundprojekt bei.

#### 5.1.1 Case Study 1: Stadt Luzern – Serviceportal Luzern

Experte: Wolfgang Zimmermann, Business Projektleiter

Organisation: Stadt Luzern

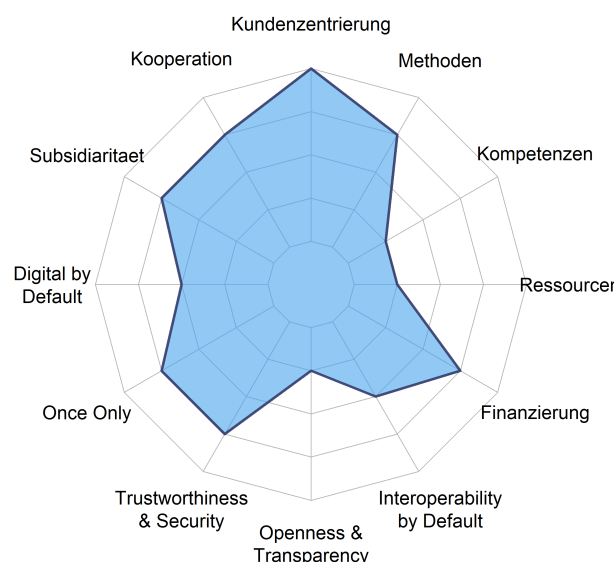
Weitere Informationen:

<https://my.lu.ch/Pages/Default.aspx>

behandelt die Integration und Harmonisierung digitaler Services über verschiedene Gemeinden hinweg. Ziel ist die Steigerung der Effizienz und die Verbesserung der Nutzer:innenfreundlichkeit bei Onlineservices im Kanton Luzern.

#### Situation

Ausgehend von der Vision, eine einheitliche Plattform für alle digital verfügbaren Services des Kantons und den Gemeinden Luzerns zu schaffen, wurde das Projekt «Serviceportal Luzern / (my.lu.ch)» in Q1 2023 neu gestartet. Es galt, unterschiedliche Services und die damit verbundenen Prozesse in den 80 Luzerner Gemeinden zu harmonisieren und eine spürbare Effizienzsteigerung und Nutzerfreundlichkeit durch Digitalisierung zu erreichen. Als Grundlage diente die Digitalisierungsstrategie des Kantons Luzern<sup>4</sup>, die auf eine Vereinheitlichung und zentrale Bereitstellung von Dienstleistungen abzielt. Dies sollte über ein gemeinsames Portal und über die Zusammenarbeit von Kanton und Gemeinden erreicht werden. Die Projektstruktur war so angelegt, dass die Leitung des Projekts beim Kanton Luzern liegt. Für die Gemeinden wurde das Projekt durch den Verband Luzerner Gemeinden koordiniert.



Die Grafik gibt den Erkenntnisgehalt der vorliegenden Fallstudie zu den zentralen Untersuchungselementen wieder (z.B.: wie aussagekräftig ist dieses Praxisbeispiel zum Thema Kooperation?). Es handelt sich nicht um eine qualitative Bewertung dieser Elemente.

#### Abstract

Diese Fallstudie gibt Aufschluss über Themen der Kundenzentrierung und Kooperation zwischen Kanton und Gemeinden. Sie

<sup>4</sup> Siehe: <https://www.lu.ch/-/klu/ris/cdws/document?fileid=7ab6eb240b054e1ea928fe688a3cac46>

## Ziel

Nach der Realisierung des Serviceportals Luzern sollen die Bürger:innen Zugang zu harmonisierten digitalen Dienstleistungen des Kantons und der Gemeinden erhalten.

## Tätigkeit

Um das Ziel einer gemeinsamen Plattform für kantonale Services und Gemeindeservices zu erreichen, wurde durch den Kanton Luzern die nötige Plattform-Infrastruktur beschafft und aufgebaut. Ebenso wurden die rechtlichen Voraussetzungen für den Betrieb des Serviceportals durch den Kanton Luzern erarbeitet.

Die Finanzierung des Projekts wird hälftig durch den Kanton und die Gemeinden sichergestellt. Hinsichtlich der Zusammenarbeit war das Steuerungsgremium des Projekts paritätisch mit Vertretern des Kantons und des Verbands Luzerner Gemeinden besetzt. Die genaue Finanzierung des Portals und der Anbindung der Gemeindeservices war eine der Herausforderungen in der Zusammenarbeit zwischen Kanton und Gemeinden. Ausserdem war die Zusammenarbeit von den Freiheitsgraden der Gemeinden und deren unterschiedlichen Anforderungen und Voraussetzungen geprägt. So wünschen sich grössere Gemeinden mit hohen Fallzahlen eher automatisierte Prozesse, als das bei kleineren Gemeinden der Fall ist.

Die Bedürfnisse der Einwohner:innen wurden teilweise eingeholt. Oftmals wurde die interne Sicht auf einen Gemeindeservice gegenüber dem Kundenwunsch prioritär behandelt. Ein wesentliches Kundenbedürfnis war, dass viele der Gemeindeservices idealerweise in Echtzeit erbracht werden sollen. In der Umsetzung dieser Anforderungen im Projekt wurden dann die unterschiedlichen Voraussetzungen und IT-Infrastrukturen in den Gemeinden, beim

Kanton, beim Bund und bei externen Plattformbetreibern sichtbar. In der Konsequenz kommt es durch diese Unterschiede zu einem hohen Komplexitätsgrad beim Aufbau der einzelnen Gemeindeservices (z. B. durch eine hohe Zahl an Schnittstellen zwischen den verschiedenen IT-Infrastrukturen). Die unterschiedlichen IT-Infrastrukturen und deren Reifegrad sind einer der grössten Kostentreiber und auch eine der grössten Hürden bei der Umsetzung.

Das Projekt wurde nach der HERMES-Methode abgewickelt. Die Anbindung der Gemeindeservices wird zukünftig eher in einem agilen Setup erfolgen, sodass die hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit einer gemeinsamen Plattform auch entsprechend genutzt werden kann. Zudem sollen Design-Pattern und Standardisierung zu einem einheitlichen Kundenerlebnis führen.

## Ergebnis

In Bezug auf die Gemeindeservices befindet sich das Projekt noch in der Umsetzung.

Wichtige Learnings lassen sich bereits jetzt erkennen. Unter anderem die Wichtigkeit einer klaren Zielsetzung und Kommunikation, eines breiten Einbezugs aller Stakeholder:innen zur Förderung der Akzeptanz und Unterstützung, sowie eine erhöhte Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der IT-Architekturen. Durch diese wird eine bedarfsgerechte Anpassung und Skalierung der Dienstleistungen ermöglicht.

Vertragliche oder gesetzliche Verpflichtungen für die Zusammenarbeit zwischen Kanton und Gemeinden werden ebenfalls von grosser Bedeutung, sind allerdings auch eine Herausforderung. Durch die Selbstständigkeit und Selbstbestimmung der Gemeinden, sind diese per se nicht verpflichtet an Projekten teilzunehmen

oder können im Laufe des Projektes ansteigen, was die Kosten dann auf die verbleibenden Gemeinden verschieben würde.

Die Verbesserung der Kundenzentrierung muss zukünftig noch stärker in den Vordergrund rücken. Eine bessere Berücksichtigung der Bedürfnisse würde beispielsweise bedeuten, dass Kund:innen sich in ein Portal einloggen können, in dem ihre Daten bereits hinterlegt sind. Dadurch könnten sie beispielsweise den benötigten Geburtsschein für ihr Kind einfach auswählen und sofort herunterladen. Solche digitalen Lösungen sind in vielen Bereichen des täglichen Lebens bereits Standard (z.B. Bank), in der Verwaltung aber noch nicht weit verbreitet. Eine hohe Servicequalität muss nicht komplett neu erarbeitet werden, sondern kann aus bestehenden Services in anderen Branchen abgeleitet werden. Services sollten einfach und schnell sein und den aktuellen digitalen Standards entsprechen.

Letztlich bleibt auch der Datenschutz dabei eine zentrale Herausforderung. Zur Umsetzung personalisierter Portale im öffentlichen Sektor könnten Gesetzesänderungen erforderlich sein, um die Datenschutzanforderungen zu erfüllen und gleichzeitig benutzendenfreundliche Dienstleistungen anzubieten (z.B. Once-Only Prinzip: Speicherung von Personendaten für die Echtzeiterbringung von Services, Abgleich von Daten über verschiedene Servicebereiche der öffentlichen Verwaltung zur Serviceerbringung, etc.).

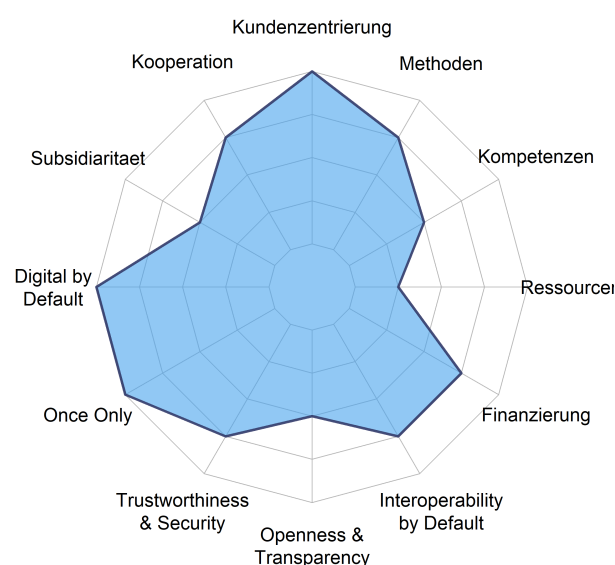
## 5.1.2 Case Study 2: Kanton Aargau – ePlanung

Experte: Patric Distel, Digitalisierungsverantwortlicher bei Generalsekretariat Departement Bau, Verkehr und Umwelt (BVU)

Organisation: Kanton Aargau, BVU

Weitere Informationen:

<https://www.ag.ch/de/verwaltung/bvu/raumentwicklung/digitale-services/eplanung-hilfe-und-infos>



Die Grafik gibt den Erkenntnisgehalt der vorliegenden Fallstudie zu den zentralen Untersuchungselementen wieder (z.B.: wie aussagekräftig ist dieses Praxisbeispiel zum Thema Kooperation?). Es handelt sich nicht um eine qualitative Bewertung dieser Elemente.

### Abstract

Das Projekt «ePlanung» des Kantons Aargau zielt darauf ab, den Planungsprozess für Gemeinden und Planungsbüros durch eine digitale Plattform zu vereinfachen und effizienter zu gestalten. Die Umsetzung erfolgte unter Berücksichtigung von Prinzipien wie «Interoperability-by-Default» und «Digital by Default», wobei die Bedürfnisse der Endnutzer einbezogen wurden. Trotz

Herausforderungen wie der Koordination verschiedener Stakeholder:innen und der Finanzierung wurde das Projekt erfolgreich abgeschlossen

### Situation

Das Projekt «ePlanung» des Kantons Aargau ist ein umfassender digitaler Service, der darauf abzielt, den Planungsprozess für Gemeinden und Planungsbüros zu vereinfachen und effizienter zu gestalten. Subsidiär liegt die Erstellung der Planung für die Gemeinden in der Verantwortung der Gemeinde. Die kantonalen Prüfungen und Genehmigungen der Planungen obliegen dem Kanton. Es lag auf der Hand, dass der Kanton daher eine Plattform zum Einreichen und zum Austausch von Unterlagen zwischen Kanton und Gemeinden zur Verfügung stellt und nicht jede Gemeinde eine eigene Plattform zur elektronischen Interaktion mit dem Kanton unterhält.

Initiiert wurde das Projekt von der Abteilung Raumentwicklung des Kantons Aargau. Die Smart Aargau-Strategie<sup>5</sup> bildet die Grundlage für das Projekt «ePlanung» und hat das Ziel, den Kanton Aargau durch Digitalisierung und innovative Technologien zukunftsfähig zu gestalten. Für eine effiziente Bereitstellung staatlicher Dienstleistungen müssen funktionierende kantonale Abläufe, Ressourcen und Infrastrukturen gewährleistet sein. Dies wird durch fünf zentrale Handlungsfelder unterstützt: Erstens erwarten die Bevölkerung und Unternehmen einfache, ortsunabhängige Services, die stetig digital weiterentwickelt werden. Zweitens bieten digitale Kanäle wie Social Media neue Möglichkeiten zur Interaktion und Information und stärken damit die direkte Demokratie. Drittens erfordern medienbruchfreie und digitale Abläufe

<sup>5</sup> Siehe: <https://www.ag.ch/de/themen/smartaargau>

eine Modernisierung und engere Zusammenarbeit zwischen Bund, Kanton und Gemeinden. Viertens muss die technische Infrastruktur der Kantonsverwaltung den schnellen technologischen Entwicklungen folgen und dabei Datensicherheit gewährleisten. Schliesslich ist eine flexible und projektorientierte Arbeitskultur erforderlich, in der interdisziplinäre Teams und flache Strukturen die erfolgreiche digitale Transformation unterstützen. Diese Handlungsfelder fördern die Umsetzung innovativer und nutzerfreundlicher staatlicher Angebote, die den modernen Anforderungen der Gesellschaft entsprechen.

### **Ziel**

Das Ziel war die Digitalisierung des Prozesses «Eingabe von Planungsunterlagen für Allgemeine Nutzungs- und Sondernutzungsplanungen». Der Kanton sollte eine Plattform unterhalten, über welche die Gemeinde Planungen einreichen und der Kanton seine Berichte über diese Plattform an die Gemeinden elektronisch übermitteln kann - Endnutzende des Projektes waren also die Gemeinden und ihre Planungsbüros.

Nebst den Projektzielen spielten auch Prinzipien aus der Tallinn-Deklaration eine nicht unbedeutende Rolle. Insbesondere «Interoperability-by-Default», dass also Bereichsspezifische Fachanwendungen Architekturprinzipien folgen, die Usability und Security (z.B. durch Single Sign-On mit 2-Faktor-Authentifizierung) sowie Datenintegration (Once-Only) und Datenintegrität sicherstellen, wurde insofern verfolgt, als dass die Nutzung der Anwendung nur durch ein kantonales Login für digitale Dienstleistungen möglich ist. Eine 2-Faktor-Authentifizierung ist vorbereitet und kann umgehend verlangt und aufgeschaltet werden. Auch «Digital by Default» genoss hohe Priorität, da mit dem Führen und

Unterhalten von mehreren Prozessen Ineffizienzen und Mehrkosten entstehen.

### **Tätigkeit**

Das Projekt zahlt darauf ein, dass Gemeinden mit dem Kanton zusammenarbeiten. Durch einen «Echoraum Gemeinden» (interne Fachstellen und Gemeinden) wurden die Bedürfnisse der Kund:innen einbezogen. An Veranstaltungen und mit Aufträgen wurden die künftigen Benutzer:innen abgeholt und ihre Bedürfnisse sind in die Anforderungen und Verbesserungen eingeflossen. Durch die Einbindung der Endbenutzer:innen, externer Unterstützung beim Userdesign und der Benutzendenführung (Bottom-Up-Ansatz) wurde die Kund:innenzentrierung sichergestellt. Durch konsequentes Führen von Change Requests und Vorstellen der umgesetzten Anforderungen bei den Benutzer:innen, wurden dafür gesorgt, dass die Erwartungen der Kund:innen erfüllt wurden.

Zu Herausforderungen oder Hindernissen, mit denen das Projekt konfrontiert war, gehörte die Vereinbarung von Meilensteinen und die laufende Überprüfung des Fortschritts sowie das Beschreiten der Eskalationswege. Auch das Zusammenstellen des «Echoraum Gemeinden» war teilweise herausfordernd. Es war nicht einfach, Ansprechpersonen aus den Gemeinden zu finden und sie zu motivieren, am Projekt mitzuarbeiten.

Durchhaltewille und Beharrlichkeit waren stets gute Eigenschaften, um die künftigen Benutzer:innen zu überzeugen, am Projekt mitzuwirken und die Kundenzentrierung zu gewährleisten. In der Konzept- und der Realisierungsphase war es wichtig, immer wieder bewusst die Rolle der Benutzer:innen einzunehmen. Durch das Adaptieren von Kund:innennutzen, guter Kommunikation und guter Einführungsunterstützung wurde sichergestellt, dass der neue Ser-

vice/das neue Produkt von allen Kund:innen genutzt wird. Die Ziele werden erreicht, indem Vorgehen und Lösung immer wieder den Zielen gegenübergestellt wurden. Auch das Durchführen von Retrospektiven hat geholfen.

Alle Kooperationspartner:innen waren mehrheitlich gleichberechtigt. Ein entscheidender Erfolgsfaktor war die repräsentative Abbildung der künftigen Kund:innen. Die Entscheidungsbefugnis lag während des ganzen Projektes beim Kanton und es wurden durch das Projekt keine Verantwortlichkeiten in eine andere Stufe übertragen (bspw. von Kanton zu Gemeinde).

Das Projekt wurde finanziert, indem ein Verpflichtungskredit durch die kantonale Abteilung Raumentwicklung beantragt wurde - kantonale Vorhaben über Gemeindegeld zu finanzieren, ist hingegen schwieriger. Ein weiterer möglicher Finanzierungsweg wäre eine kantonale Vorleistung mit anschliessender Kostenbeteiligung der Gemeinden gewesen.

Methodisch erwies sich die agile Projektführung (Scrum) als Schlüssel zum Erfolg. Herausforderungen stellten sich vor allem beim Knowhow zur Methode Scrum, welches unter den externen Projektmitarbeitenden als sehr unterschiedlich wahrgenommen wurde.

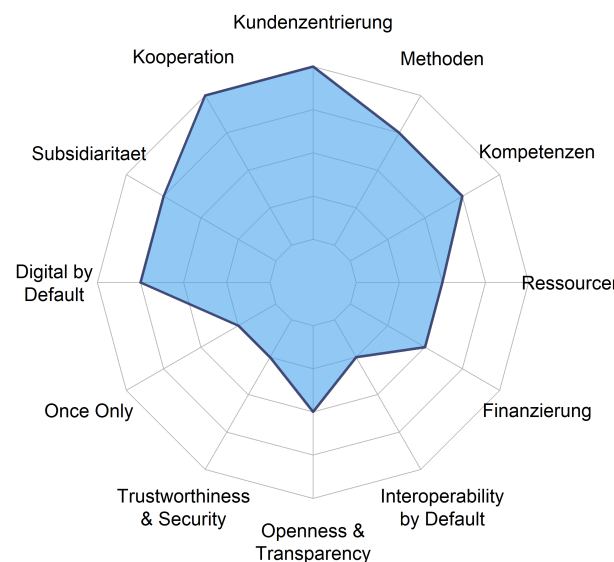
### **Ergebnis**

Das Projekt ist seit 31. März 2024 abgeschlossen, 22 Personen waren insgesamt beteiligt und rund, 1.1 Mio. (inkl. Projektstellen) waren budgetiert. Umsetzungsstarke externe Partner, Einbezug der Endbenutzer:innen, Abstimmung der Resultate, gut geplante Einführung, Unterstützung durch Stakeholder:innen (Gremien der Gemeinden) trugen dazu bei, dass die Ziele erreicht wurden.

### 5.1.3 Case Study 3: Stadt Lausanne – AI Bot 20km

Experte: Antonio Da Silva, Head of Green IT

Organisation: Ville de Lausanne



Die Grafik gibt den Erkenntnisgehalt der vorliegenden Fallstudie zu den zentralen Untersuchungselementen wieder (z.B.: wie aussagekräftig ist dieses Praxisbeispiel zum Thema Kooperation?). Es handelt sich nicht um eine qualitative Bewertung dieser Elemente.

#### Abstract

Diese Case Study zeigt, wie die Stadt Lausanne die digitale Interaktion mit ihren Nutzer:innen mithilfe moderner Technologien und effektiver Zusammenarbeit im Projektteam verbessern konnte. Die Berücksichtigung der Subsidiarität, Kooperation und Kundenzentrierung sind dabei besonders relevante Punkte.

#### Situation

Die Stadt Lausanne verfolgt die Vision, durch Innovation das Leben der gesamten Bevölkerung zu erleichtern. Dies zeigte sich besonders deutlich bei der Bewältigung einer Herausforderung im Bereich der öffentlichen Verwaltung und Sportveranstaltungen, konkret den «20 km de Lausanne», einem bedeutenden jährlichen Sportereignis. Die Stadtverwaltung sah

sich mit einer Flut von Anfragen nach zusätzlichen Informationen zu dieser Veranstaltung konfrontiert und erkannte die Notwendigkeit eines effizienteren Systems zur Beantwortung dieser Anfragen, die sowohl telefonisch als auch über Online-Formulare eingingen.

Die bisherige Situation führte zu mehreren Problemen. Aufgrund der Überlastung der Telefonleitungen gingen beispielsweise einige Anrufe verloren oder verursachte die manuelle Bearbeitung der Anfragen, Verzögerungen sowie eine erhöhte Arbeitsbelastung für die Mitarbeiter:innen. Um diese Herausforderungen zu meistern, entwickelte die Stadt Lausanne eine übergeordnete Strategie mit mehreren Zielen: die Verbesserung der Dienstleistungen für Nutzer:innen und Teilnehmer:innen durch den Einsatz moderner Technologien, die Steigerung der Effizienz bei der Bearbeitung von Anfragen, die Bereitstellung eines benutzendenfreundlichen und rund um die Uhr zugänglichen Informationskanals sowie die Unterstützung der digitalen Transformation innerhalb der Stadtverwaltung.

Die Umsetzung des Projekts erfolgte über die offizielle Website der Veranstaltung ([www.20km.ch](http://www.20km.ch)), die von der Sportabteilung der Stadt Lausanne verwaltet wird. Bei der technischen Realisierung spielte die IT-Abteilung in Zusammenarbeit mit einem lokalen Partner eine zentrale Rolle.

#### Ziel

Zur Lösung der Kommunikationsherausforderungen bei den «20 km de Lausanne» wurde das Ziel gesetzt, Anfragen effizienter zu beantworten und die Interaktion mit den Teilnehmer:innen zu verbessern. Deshalb entwickelte und implementierte die Stadt Lausanne einen intelligenten Chatbot mit generativer künstlicher Intelligenz (KI).

Die Abteilung für Organisation und Informatik war für die technische Umsetzung und die Integration des Bots verantwortlich. Die IT-Abteilung übernahm 80 % der Finanzierung, während die Sportabteilung die restlichen 20 % finanzierte. Alle beteiligten Parteien arbeiteten eng zusammen, um den Erfolg des Projekts sicherzustellen. Letztendlich war es die Sportabteilung, die die Entscheidung traf, den Chatbot auf der gesamten Veranstaltungsseite einzuführen.

### **Tätigkeit**

Während der Entwicklung des Chatbots konzentrierte sich das Team auf die zentralen Aspekte der Tätigkeit, insbesondere auf die Förderung der Kooperation zwischen den Abteilungen, die Kundenzentrierung und die Anwendung des Prinzips der Subsidiarität. Es traten verschiedene Schwierigkeiten auf: Die Definition des Projektumfangs änderte sich, da es nicht ausreichte, die KI nur über die FAQ-Seiten zu trainieren. Dies führte zu Widerständen in der Sportabteilung und erforderte, dass das Modell praktisch auf der gesamten Website lernen musste.

Dennoch ermöglichte die enge Kooperation in kleinen, spezialisierten Teams eine schnelle Entscheidungsfindung und Umsetzung. Konsens wurde durch Kompromisse erreicht, beispielsweise durch die Einführung des Chatbots zunächst auf einer einzigen Seite der Website. Die hohe Motivation der Teams und die enge Zusammenarbeit mit einem externen Partner trugen wesentlich zum Erfolg bei. Die Kommunikation erfolgte hauptsächlich über E-Mails, Telefonkonferenzen und Anrufe, ohne den Einsatz von Koordinationstools wie SharePoint. Die Rollen und Zuständigkeiten waren klar zugewiesen: Die IT-Abteilung kümmerte sich um die technische Umsetzung, während die Sportabteilung die Inhalte bereitstellte. Ein guter Partner

und motivierte Teams sorgten für eine schnelle Umsetzung des Projekts.

Im Sinne der Kundenzentrierung wurde der Chatbot benutzendenfreundlich und leicht zugänglich konzipiert. Seine Einführung auf der Kontaktseite der Website ermöglichte es den Nutzer:innen, sich schnell zu rechtezufinden. Anschliessend wurde er auf allen Seiten eingesetzt, um eine maximale Reichweite zu gewährleisten. Die anfänglichen Vorbehalte der Sportabteilung wurden durch eine schrittweise Einführung und umfangreiche Datenanalysen überwunden. Der Chatbot generierte wertvolle Daten für eine weitere Optimierung und deckte effektiv den Informationsbedarf der Nutzer:innen, indem er schnell auf Anfragen reagierte.

Unter Berücksichtigung der Subsidiarität wurden die wichtigsten Entscheidungen von der Sportabteilung getroffen, während die technische Umsetzung von der Abteilung für Organisation und Informatik koordiniert wurde. Der Chatbot musste so entwickelt werden, dass er sowohl den Anforderungen der Verwaltung als auch den Bedürfnissen der Teilnehmer:innen entsprach und dabei die Vertraulichkeit strengstens beachtete. Die Abteilung für Organisation und Informatik und ihr Partner optimierten den Chatbot entsprechend den technischen Anforderungen, während die Sportabteilung den Inhalt korrigierte. Eine spezielle Interoperabilität war nicht erforderlich, da der Chatbot unabhängig von anderen Systemen funktionierte. Die Integration des Bots in die bestehende Struktur der Website und seine Relevanz waren Herausforderungen, die durch klare Aufgabenverteilung und effektive Kommunikation zwischen den Parteien gemeistert wurden.

### **Ergebnis**

Das Projektziel wurde erfolgreich erreicht: Der Chatbot wurde implementiert und er-

füllte seine Aufgabe, indem er Anfragen effizient beantwortete, was zu einer deutlichen Verbesserung der digitalen Interaktion führte und etwa 31 % weniger Anrufe bei der Hotline verursachte. Neben dem Hauptziel wurden weitere wichtige Erfolge erzielt, wie zum Beispiel die Verbesserung der digitalen Kommunikation zwischen der Stadtverwaltung und den Nutzer:innen.

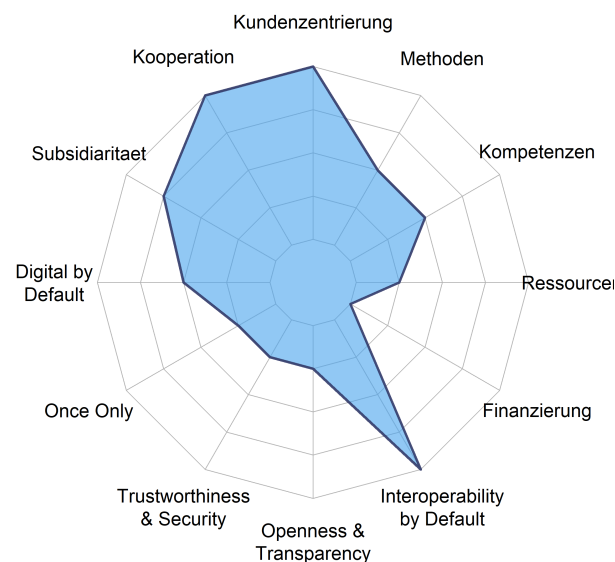
Zu den messbaren Erfolgsfaktoren gehörten neben den erwähnten verringerten Anzahl Anrufen bei der Hotline auch schnelle Entscheidungsfindung und Umsetzung, positives Feedback der Nutzer:innen, die Anzahl an Anfragen, die der Bot erfolgreich beantwortete, sowie die effiziente Nutzung von Ressourcen und die kurze Umsetzungszeit. Da es sich um ein erstes Experiment handelte, wurden im Rahmen der Übung zudem wertvolle Informationen für die Optimierung des Bots und für zukünftige Projekte generiert. Der Bot schuf ausserdem eine Wissensbasis für zukünftige digitale Initiativen, was für zukünftige Projekte von Nutzen sein wird.

Die aus dem Projekt gewonnenen Erkenntnisse unterstreichen die Bedeutung klarer und vergleichbarer KPIs zur Bewertung des Projekterfolgs. Die Vorbereitung und Planung erwiesen sich durch die tägliche Überwachung nach dem Start des Bots als entscheidend. Darüber hinaus ermöglichte eine strikte Budgetplanung eine bessere Projektion auf zukünftige Bots. Eine agile Methode spielte eine Schlüsselrolle bei der schnellen Umsetzung und den täglichen Anpassungen des Projekts. Engagierte und motivierte Teams sowie ein guter externer Partner war ebenfalls ein Schlüsselfaktor für den Erfolg.

### 5.1.4 Case Study 4: GroupeT2i Suisse SA – Interface iGOV Portal

Experte: Samuel Fournier, Product Manager Business Unit Public

Organisation: Groupe T2i Suisse SA (Tochterunternehmen der Post)



Die Grafik gibt den Erkenntnisgehalt der vorliegenden Fallstudie zu den zentralen Untersuchungselementen wieder (z.B.: wie aussagekräftig ist dieses Praxisbeispiel zum Thema Kooperation?). Es handelt sich nicht um eine qualitative Bewertung dieser Elemente.

#### Abstract

Diese Case Study zeigt, wie der Kanton Freiburg die Effizienz und Benutzendenfreundlichkeit seiner digitalen Verwaltungsdienste steigert. Durch den Einsatz moderner Technologien und die Automatisierung der Datenverarbeitung soll die Zusammenarbeit zwischen kantonalen und kommunalen Ebenen verbessert und die Servicequalität für Bürger:innen optimiert werden. Die enge Kooperation zwischen verschiedenen Partnern und die Beachtung von Prinzipien wie Subsidiarität und Interoperabilität stehen dabei im Mittelpunkt.

#### Situation

Im Rahmen des DigiFR-Projekts hat der Kanton Freiburg die Plattform iGOV Portal

implementiert, um ein standardisiertes Angebot an digitalen Dienstleistungen auf Ebene des Kantons und der Gemeinden des Kantons zu unterstützen. Eine Reihe von Transaktionen wie Anträge auf Bescheinigungen oder Umzugsmeldungen sind derzeit über diese Plattform mit einer halbautomatischen Verarbeitung für kommunale Transaktionen verfügbar. Die Daten der Transaktionen müssen im ERP Citizen manuell von den Gemeinden verarbeitet werden. Das Projekt «Schnittstelle iGOV Portal» befindet sich derzeit seitens der T2i-Gruppe in der Planungsphase und soll gemäss den kantonalen Anforderungen Ende 2025 eingeführt werden. Es zielt darauf ab, die Datenverarbeitung für die Gemeinden zu automatisieren und damit die Effizienz und Benutzendenfreundlichkeit der digitalen Verwaltungsdienste in den Gemeinden des Kantons Freiburg zu verbessern. Die derzeitige Plattform funktioniert wie ein One-Stop-Shop, der es Bürger:innen und Unternehmen ermöglicht, verschiedene Verwaltungsdienste online zu nutzen. Die Vision ist eine integrierte, effiziente und interoperable digitale Verwaltung, die den modernen Anforderungen an Zugänglichkeit und Dienstleistungsqualität gerecht wird.

#### Ziel

Das Hauptziel des Projekts Schnittstelle iGOV Portal besteht darin, die automatisierte Datenverarbeitung zwischen der digitalen Plattform und dem kommunalen ERP-System Citizen, das von über 150 Gemeinden in der Westschweiz genutzt wird, zu entwickeln und zu implementieren. Als Produkt Manager Citizen wird Samuel Fournier für die technische Umsetzung und die Sicherstellung der Benutzendenfreundlichkeit der Verbindungen zwischen Citizen und iGOV Portal verantwortlich sein. Seine Rolle umfasst die Koordination zwischen

den beteiligten Partnern sowie die Gewährleistung einer klaren Aufgabenverteilung und Subsidiarität zwischen der kantonalen und der kommunalen Ebene.

### **Tätigkeit**

Die Literatur betont die Bedeutung einer nutzer:innenzentrierten Gestaltung von E-Government-Diensten, um die Akzeptanz und Nutzung durch die Bürger:innen zu maximieren, weshalb die iGOV-Schnittstelle mit starkem Fokus auf Benutzendenfreundlichkeit und Zugänglichkeit entwickelt wird. Sie wird den Mitarbeiter:innen der Gemeinde eine intuitive Benutzendenoberfläche bieten und sie in die Lage versetzen, Anfragen von Bürger:innen automatisiert und effizient zu bearbeiten. Herausforderungen bestehen darin, die unterschiedlichen Bedürfnisse und Erwartungen der Nutzer:innen zu berücksichtigen, weshalb regelmässige Feedback eingeholt und Usability-Tests durchgeführt werden.

Die Literatur zum Thema Subsidiarität im Kontext der digitalen Verwaltung unterstreicht die Herausforderungen der Aufgabenverteilung zwischen den verschiedenen Verwaltungsebenen und die Bedeutung interoperabler Systeme, um einen reibungslosen Informationsaustausch zu gewährleisten. Die Entwicklung der Schnittstelle iGOV Portal respektiert das Subsidiaritätsprinzip, indem sie die Autonomie der Gemeinden bewahrt und gleichzeitig eine nahtlose Integration auf kantonaler Ebene ermöglicht. Dies ist von entscheidender Bedeutung, um die Effizienz der Verwaltungsdienste zu fördern und die lokale Verantwortung für die erbrachten Dienstleistungen zu gewährleisten.

Die Schnittstelle iGOV Portal wird entwickelt, um Dienste über verschiedene Verwaltungsebenen hinweg zu integrieren und die Interoperabilität zwischen den Systemen zu gewährleisten. In der Literatur zu ähnlichen Kooperationsprojekten werden

die Herausforderungen bei der Integration unterschiedlicher Verwaltungsstrukturen sowie die Notwendigkeit einer offenen und transparenten Kommunikation zwischen den Partner:innen hervorgehoben. Das Projekt der iGOV-Schnittstelle erfordert daher eine intensive Zusammenarbeit zwischen T2i Suisse SA, der Post, dem Kanton Freiburg und den Gemeindeverwaltungen. Erfolgsfaktoren sind regelmässige Treffen, Workshops und eine klare Kommunikation über Rollen und Verantwortlichkeiten.

### **Ergebnis**

Das iGOV Portal leistet einen wichtigen Beitrag zur Vereinfachung von Verwaltungsprozessen und zur Steigerung der Online-Nutzung von Verwaltungsdienstleistungen. Seine Schnittstelle mit dem ERP-System Citizen wird die Bearbeitung und die Effizienz der Gemeindeverwaltungen verbessern. Zu den messbaren Ergebnissen gehören kürzere Bearbeitungszeiten für Anträge, eine höhere Zufriedenheit der Bürger:innen mit digitalen Dienstleistungen und eine Verbesserung der Gesamteffizienz der öffentlichen Verwaltung. Zu den Lerneffekten gehören eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen den Verwaltungsebenen und die Ermittlung von Best Practices für zukünftige Digitalisierungsprojekte.

Die Case Study veranschaulicht, wie komplexe digitale Verwaltungsprojekte durch zielgerichtete Zusammenarbeit, Kundenorientierung und die Einhaltung von Subsidiaritätsprinzipien erfolgreich umgesetzt werden können. Die iGOV-Schnittstelle wird als Modell für andere Regionen dienen, die ihre Verwaltungsdienste digitalisieren möchten, indem sie die Bedürfnisse der Bürger:innen in den Mittelpunkt stellen und gleichzeitig die Effizienz der öffentlichen Verwaltung steigern.

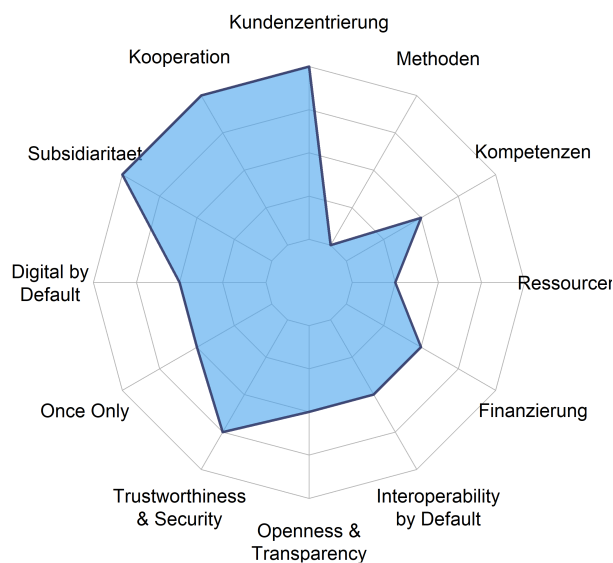
## 5.1.5 Case Study 5: Kanton Schwyz – Digitaler Schalter

Experte: Peter Zingg, Spezialist digitale Transformation und Finanzen

Organisation: Kanton Schwyz

Weitere Informationen:

<https://www.sz.ch/behoerden/verwaltung/finanzdepartement/departementssekretariat/digitale-verwaltung.html/8756-8758-8802-10332-10333-10334>



Die Grafik gibt den Erkenntnisgehalt der vorliegenden Fallstudie zu den zentralen Untersuchungselementen wieder (z.B.: wie aussagekräftig ist dieses Praxisbeispiel zum Thema Kooperation?). Es handelt sich nicht um eine qualitative Bewertung dieser Elemente.

### Abstract

Der Case Digitaler Schalter gibt Aufschluss darüber, wie die subsidiären Stufen in einem Kooperationsprojekt optimal eingebunden werden können. Dabei sind klare Verantwortlichkeiten, Finanzierungsmodelle und gesetzliche Grundlagen eine Grundvoraussetzung. Ziele der Talinn-Deklaration dienen dabei als «Nordstern».

### Situation

Der Regierungsrat des Kantons Schwyz hat mithilfe der Strategie Digitale Verwaltung Schwyz 2032 [15] und dem Regie-

rungsprogramm 2020-2024 [16] die Digitalisierung zum Schwerpunkt gemacht. Ein zentrales Projekt ist der «digitale Schalter», womit die Basisinfrastruktur für digitale Transaktionen zwischen Bevölkerung und Verwaltung sowie Wirtschaft und Verwaltung aufgebaut wird. Der Regierungsrat hat das Finanzdepartement beauftragt, den digitalen Schalter im Rahmen eines E-Government-Projekts gemeinsam mit den Schwyzer Gemeinden und Bezirken aufzubauen.

Die Bedürfnisse der Bevölkerung stehen im Fokus, und der Anspruch, die Bevölkerung in den Mittelpunkt zu rücken, wird mit grosser Sorgfalt verfolgt. Dennoch gibt es Herausforderungen, wie zum Beispiel abweichende Ansichten über E-Government und digitale Dienstleistungen innerhalb des Stakeholder:innenkreises.

Bei der Konzeption des digitalen Schalters orientiert sich das leitende Departement an Studien und den bekannten Megatrends (z.B. Digitalisierung, Individualisierung, Globalisierung, demografischer Wandel, etc.). Zudem hat der Kanton diesbezüglich im Rahmen der Digitaltage von digitalswitzerland ein erstes Mal den Austausch mit der Bevölkerung gesucht. Ebenfalls wurde ein Workshop mit Vertreter:innen aus Gemeinden und Bezirken durchgeführt, um ihre Prioritäten bezüglich der Umsetzung von Services besser zu kennen. Gleichzeitig soll die Effizienz in den Prozessen – insbesondere verwaltungsintern – gesteigert werden.

Zunächst ist die grösste Herausforderung, sämtliche politischen «Hürden» zu überwinden, um überhaupt mit dem Projekt starten zu können. Es müssen prospektiv rechtliche Grundlagen geschaffen werden, ohne im Detail zu wissen, was effektiv ge-

regelt werden muss, weil je nach Anwendungsfall bzw. Service spezifische rechtliche Grundlagen benötigt werden.

Im Rahmen der Projektorganisation ist die Kooperation zwischen Kanton, Gemeinden und Bezirken im E-Government-Gesetz<sup>6</sup> geregelt. Dabei hat der Kanton die Führung. Was beim Aufbau von Kooperationen für Verbundprojekte besonders beachtet werden muss, ist, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Im Teilprojekt zur Integration von kommunalen Services sollen die Gemeinden und Bezirke eine gewichtige Rolle einnehmen (interbehördlichen Kooperationsformen – bspw. Cluster - kommen hier zum Tragen<sup>7</sup>). Die Koordination mit dem Bund und anderen Kantonen erfolgt via diverse Gremien. Die Kooperation im Verein iGovPortal wird künftig ein wichtiger Bestandteil bei der Weiterentwicklung der Portalinfrastruktur als Schnittstelle zwischen Behörden und Bevölkerung einnehmen.

Der digitale Schalter soll Dienstleistungen aller föderalen Ebenen vereinen. Entsprechend ist die Subsidiarität ein zentrales Thema. Dabei sind die Zuständigkeiten und die Entscheidungsbefugnisse der beteiligten Akteure im E-Government-Gesetz relativ eindeutig geregelt. Trotzdem ist es teilweise herausfordernd, die Subsidiarität zu wahren und gleichzeitig eine zentrale, standardisierte Anlaufstelle zu etablieren sowie zu vermitteln, dass die Subsidiarität keine Einschränkung erfährt und gleichzeitig der Kundennutzen erhöht wird. Das Engagement insbesondere kleinerer Gemeinden war nicht immer gegeben bzw. die vorgeschriebenen Konsultation im Frühjahr 2024 hatte nicht den gewünschten Rücklauf. Allerdings ist auch vorgesehen, im Teilprojekt «Integration Dienstleistungen

Gemeinden und Bezirke» den Gemeinden und Bezirken ein hohes Mass an Verantwortung und Kompetenzen zu übertragen. Fakt bleibt: die Subsidiarität kann bei allen Vorteilen die Entscheidungsfindung und die Standardisierung erschweren.

Der Grundsatz «Digital-by-Default» ist in der Strategie Digitale Verwaltung Schwyz 2032 [15] enthalten und wird entsprechend bei allen Projekten verfolgt. Auch der Grundsatz «Once-Only» ist in der Strategie verankert und ist entsprechend massgebend für die Projekte. Teilweise fehlt aber noch die Infrastruktur und/oder gesetzliche Grundlage, um den Grundsatz konsequent umsetzen zu können. Bei Verbundprojekten ist die Frage der Data Ownership sicherlich von grosser Bedeutung, was die Komplexität in den einzelnen Anwendungsfällen erhöhen dürfte. Auch der Grundsatz «Openness and Transparency» ist in der Strategie enthalten und ist wichtig für das Vertrauen in die Verwaltung, insbesondere die digitale Verwaltung. Nicht zuletzt ist auch das Prinzip «Interoperability-by-Default» absolut zentral.

## Ziel

Das Online-Serviceportal soll für die Bevölkerung und die Wirtschaft des Kantons Schwyz Leistungen von Gemeinden, Bezirken, Kanton und Bund sowie weiteren staatlichen Institutionen (Ausgleichskasse, Labor der Urkantone etc.) an einem zentralen Ort mit einem einheitlichen Login zugänglich machen. Das Projekt befindet sich in der Umsetzung. Bis dato ist das Projektteam klein (drei Personen). Nach Abschluss der Ausschreibung wird das Team deutlich grösser. Ebenfalls werden in der Konzeptphase Vertreter:innen von Gemeinden und Bezirken miteinbezogen.

<sup>6</sup> Gesetz über das E-Government (140.600 Abs. 14) regelt auch Fragen der Finanzierung mit dem 50/50-Kostenteiler. Siehe:

[https://www.sz.ch/public/upload/assets/4608/140\\_600.pdf](https://www.sz.ch/public/upload/assets/4608/140_600.pdf)

<sup>7</sup> Anmerkung: Die erwähnten Cluster wurden in der Ausgangslage dieser Studie beschrieben.

Eine Evaluierung oder Bewertung des Projekterfolgs nach Abschluss des Projekts ist vorgesehen, allerdings noch nicht abschliessend definiert. Massgebende Kriterien sind naheliegenderweise die Nutzer:innenanzahl sowie die Anzahl abgewickelter Transaktionen. Einen Hinweis auf die Qualität der angebotenen Dienstleistungen dürften die Supportanfragen geben. Folgende Faktoren müssen bei der Zielerreichung eine Rolle spielen: Ausrichtung nach Megatrends bzw. den spezifischen Bedürfnissen der Kund:innen, früher Einbezug der verschiedenen Stakeholder:innen sowie die Verfügbarkeit des notwendigen Know-hows.

Der Grundsatz «Trustworthiness and Security» wird mit dem konkreten Ziel verfolgt, dass alle Bürger:innen ein Login haben, um die Dienstleistungen zu beziehen. Ein zentrales Identity and Access Management (IAM) für Kanton, Gemeinden und Bezirke ist das Ziel. Der Aufbau dessen führt langfristig zu Kostenersparnissen. Zudem können mit dem zentralen Ansatz Skaleneffekte erzielt werden. Die Zielsetzung setzt eine hohe Datenqualität voraus.

## **Tätigkeit**

Im Aufbau und der Planung wurden die Bedürfnisse der Kund:innen einbezogen, indem Studien sowie ein öffentlicher Anlass für die Bevölkerung und Unternehmen veranstaltet wurden. Künftig soll ein User-Testing durchgeführt werden.

Es empfiehlt sich, Kund:innen in allen Projektphasen miteinbeziehen. Um sicherzustellen, dass der neue Service/das neue Produkt von möglichst vielen Kund:innen

genutzt wird, dürfen keine Kompromisse bei der Einfachheit gemacht werden. Zudem müssen ein simpler Zugang, eine gute Lenkung der Kund:innen und eine proaktive, klare Kommunikation sichergestellt werden.

Es ist nicht ausgeschlossen, dass tiefergehende Konzepte zur Einwohner:innenzentrierung (Bottom-Up oder Proactive Government<sup>8</sup>) in Zukunft bei der Entwicklung einzelner Services zur Anwendung kommen.

## **Ergebnis**

Das Projekt läuft von 2023-2029. In der Kantonsratssitzung im Oktober 2024 wurde über die Bewilligung von Ausgaben in Höhe von 1,28 Millionen Franken abgestimmt. Die vorberatende Staatswirtschaftskommission empfahl dem Kantonsrat einstimmig der Ausgabenbewilligung zuzustimmen. Nach der Zustimmung des Kantonsrats am 23. Oktober 2024<sup>9</sup> wurde die Ausgabenbewilligung in der Höhe von 1,28 Millionen Franken beschlossen. Die vorbereitende Staatswirtschaftskommission empfahl dem Kantonsrat einstimmig der Ausgabenbewilligung zuzustimmen. Konzeption, Implementierung und Integration des Kundenportals mit der iGovPortal-Lösung in die Systemumgebung des Kantons Schwyz unterstützen wird. Ab 2025 ist der Aufbau des iGovPortals geplant, um nach Möglichkeit im 2026 live zu gehen.

---

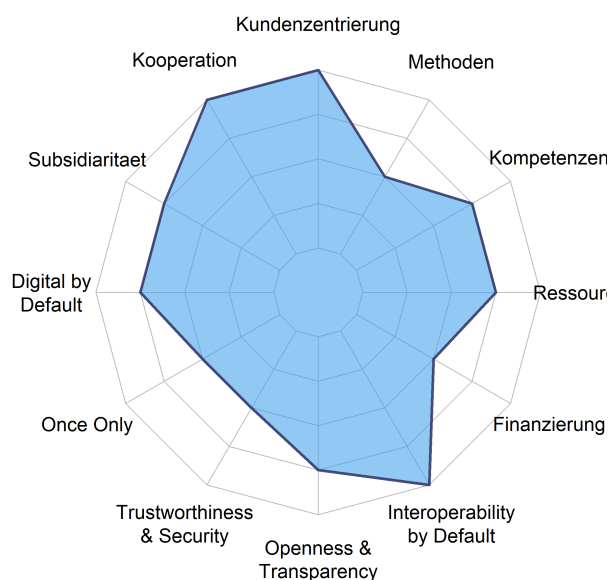
<sup>8</sup> Insbesondere bei Proactive Government bestehen allerdings beträchtliche Hürden, weil dieser Ansatz nicht der etablierten Verwaltungskultur entspricht und deshalb auch politisch nur schwierig Mehrheiten zu finden sein dürften. Siehe Kapitel 6 dieser Studie.

<sup>9</sup> <https://www.blick.ch/schweiz/zentral-schweiz/schwyz/buerokratieabbau-die-schwyz-verwaltung-erhaelt-einen-digitalen-schalter-id20251640.html>

## 5.1.6 Case Study 6: ePost Services – BE-ePost

Experte: Jose Fernandez, Chief Business Development Officer

Organisation: ePost Services (Post)



Die Grafik gibt den Erkenntnisgehalt der vorliegenden Fallstudie zu den zentralen Untersuchungselementen wieder (z.B.: wie aussagekräftig ist dieses Praxisbeispiel zum Thema Kooperation?). Es handelt sich nicht um eine qualitative Bewertung dieser Elemente.

### Abstract

Das Projekt «BE-ePost» hatte das Ziel, die Kommunikation zwischen der Steuerverwaltung des Kantons Bern und den Steuerzahlern durch die Einführung einer digitalen Plattform basierend auf der ePost-App für die Zustellung von Steuerelementen zu modernisieren. Die Initiative verfolgte das Ziel, Verwaltungskosten zu senken, den Papierverbrauch zu reduzieren und Nachfragen aufgrund verspäteter oder verlorener Dokumente zu minimieren. Trotz rechtlicher und organisatorischer Herausforderungen konnte das Projekt die Steuerprozesse optimieren und sowohl Effizienz als auch Zufriedenheit der Nutzer verbessern.

### Situation

Das Projekt wurde mit der Steuerverwaltung des Kantons Bern durchgeführt. Im Kanton Bern gibt es seit dem 1. März 2023 ein neues Gesetz über die digitale Verwaltung (DVG). Damit gilt für die öffentliche Verwaltung des Kantons Bern neu der Grundsatz «digital first». Die Bevölkerung und die Wirtschaft sollen in Zukunft digital mit dem Staat kommunizieren können. Deshalb wollte die Verwaltung des Kantons Bern die physische Korrespondenz mit der Bevölkerung durch einen einfachen und sicheren digitalen Kanal ergänzen.

Vor dem Projekt wurde die Steuerkorrespondenz hauptsächlich auf Papier durchgeführt, was mit hohen Kosten für Druck und Porto sowie einer langen Zustellzeit verbunden war. Zudem führten Papierprozesse zu erhöhten Nachfragen bei der Steuerverwaltung, beispielsweise bei verlorenen oder verspäteten Dokumenten. Es bestand daher ein dringender Bedarf an einer modernen, digitalen Lösung, die diese Probleme adressiert. Dieses Projekt passte auch gut zu den langfristigen strategischen Zielen des Kantons, die Steuerbelastung zu senken und die administrative Effizienz zu steigern.

Die Verantwortlichkeiten innerhalb des Projekts waren klar definiert. Das Kantonale Amt für Informatik und Organisation (KAIO) übernahm die Rolle des Initiators und Auftraggebers und war verantwortlich für die Bereitstellung der finanziellen Mittel. Es leitete und koordinierte das Projekt, stellte sicher, dass alle Beteiligten effektiv zusammenarbeiteten, und überwachte den Fortschritt. Die Steuerverwaltung des Kantons Bern war verantwortlich für die fachlichen Anforderungen und stellte sicher, dass die Lösung den Bedürfnissen sowohl der Steuerzahler als auch der Verwaltung

entsprach. Ausserdem war sie an der Implementierung und Integration der Lösung in die bestehenden Systeme beteiligt. Die ePost Service AG, vormals KLARA Business AG, fungierte als technische Partnerin und Projektsponsorin auf der Lieferantenseite. Das Unternehmen stellte die technische Lösung bereit und implementierte die digitale Plattform. Weitere Partner:innen und Stakeholder:innen waren ebenfalls in das Projekt involviert, darunter technische Dienstleister wie Trisolution, Bedag, Linkyard, Redguard und die Post. Diese Unternehmen unterstützten das Projekt durch technische Dienstleistungen und Beratung.

### **Ziel**

Die Vision des Projekts «BE-ePost» war es, die Kommunikation zwischen der Steuerverwaltung des Kantons Bern und den Steuerzahlern zu modernisieren und digitalisieren. Ziel war es, eine effiziente, papierlose und benutzendenfreundliche Lösung für die Zustellung von Steuerdokumenten zu schaffen, die sowohl den Verwaltungsaufwand reduziert als auch den Steuerzahlern eine einfachere Handhabung ermöglicht.

Das Projekt verfolgte mehrere zentrale Ziele:

**Digitale Zustellung:** Einführung eines digitalen Kanals zur Zustellung von Steuerdokumenten.

**Papierreduktion:** Reduzierung des Papierverbrauchs durch den Umstieg auf elektronische Kommunikation.

**Portoreduktion:** Einsparungen bei den Versandkosten durch digitale Zustellung.

**Weniger Nachfragen:** Minimierung von Nachfragen bei der Steuerverwaltung durch eine zuverlässigere und schnellere Zustellung von Dokumenten.

### **Tätigkeit**

Im Rahmen des Projekts «BE-ePost» war die Kooperation zwischen den verschiedenen Partnern entscheidend für den Erfolg. Eine der grössten Herausforderungen bestand in der Bewältigung juristischer Unsicherheiten und der Interpretation der geltenden Rechtsgrundlagen. Diese Schwierigkeiten wurden durch intensive Workshops und Analysen gemeistert, bei denen die Faktenlage stets im Vordergrund stand. Darüber hinaus gab es unterschiedliche Interessen zwischen den beteiligten Parteien, die durch klare Kommunikation und Konsensfindung überwunden werden konnten. Erfolgsfaktoren waren die gute und transparente Kommunikation sowie eine partnerschaftliche Zusammenarbeit. Die Projektorganisation war strukturiert, und alle Beteiligten kannten ihre Rollen und Verantwortlichkeiten, was zu einer effizienten Zusammenarbeit beitrug. Regelmässige Meetings, sowohl online als auch persönlich, halfen, den Fortschritt zu besprechen und mögliche Probleme frühzeitig zu identifizieren und zu lösen. Transparente Berichterstattung sorgte für Klarheit und Vertrauen unter den Projektbeteiligten.

Im Bereich der Kundenorientierung legte das Projekt besonderen Wert auf eine benutzendenfreundliche Gestaltung des Systems. Durch ein einfaches und intuitives Design wurde der Zugang und die Nutzung für die Steuerzahler erleichtert. Laufende Rückmeldungen der Nutzer flossen in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess ein, um das System weiter zu optimieren. Das Prinzip «Digital-by-Default» spielte eine zentrale Rolle, da alle BE-Logins digital verwaltet werden konnten. Zudem wurde auf Barrierefreiheit geachtet, damit das System für alle Benutzendengruppen zugänglich ist. Eine Herausforderung bestand darin, die Balance zwischen den juristischen Anforderungen des Kantons und den Bedürfnissen der Nutzer zu finden.

Während der Kanton oft aus einer rechtlichen Perspektive handelte, stand die Nutzerperspektive im Vordergrund. Obwohl die initialen Ziele erreicht wurden, musste die Adoptionsquote der digitalen Lösung weiter gesteigert werden. Die Steuerzahler erwarteten eine einfache und digitale Lösung, die den administrativen Aufwand verringert und gleichzeitig transparente Prozesse bietet, insbesondere im Hinblick auf die Nachverfolgbarkeit von Dokumenten.

In Bezug auf die Subsidiarität war die Aufgabenverteilung im Projekt klar geregelt. Die Entscheidungsbefugnis lag beim Kanton Bern, insbesondere beim Kantonalen Amt für Informatik und Organisation (KAIO). Es gab keine Übertragung von Verantwortlichkeiten auf andere Ebenen. Die technischen Aufgaben wurden hauptsächlich von der ePost Service AG und weiteren technischen Dienstleistern übernommen. Der Kanton Bern behielt innerhalb des Projektrahmens seine Autonomie und Entscheidungsbefugnisse, während auf technischer Seite Flexibilität bestand, um die Anforderungen des Kantons zu erfüllen. Die Systemintegration war so gestaltet, dass eine nahtlose Interoperabilität zwischen verschiedenen Systemen gewährleistet wurde. Dadurch war es möglich, weitere Ämter problemlos in die digitale Zustellung über die ePost-Plattform einzubinden. Die Einhaltung von Standards sowie die Sicherstellung der Datenintegrität und -sicherheit waren zentrale Aspekte des Projekts. Zu den grössten Herausforderungen zählten die juristischen Unsicherheiten bei der Interpretation der Rechtsgrundlagen, welche durch Workshops und Analysen bewältigt wurden, sowie die technische und organisatorische Komplexität des Projekts, die eine sorgfältige Planung und Koordination erforderte.

## Ergebnis

Das primäre Ziel des Projekts «BE-ePost» wurde erreicht. Die Einführung einer digitalen Zustellung für Steuerelemente trug dazu bei, den Papierverbrauch zu reduzieren, die Portokosten zu senken und die Anzahl der Nachfragen bei der Steuerverwaltung zu minimieren. Diese Ziele konnten weitgehend realisiert werden, auch wenn die Adoptionsquote der digitalen Lösung noch verbessert werden muss, um das volle Potenzial des Systems auszuschöpfen. Neben den Hauptzielen wurden weitere positive Ergebnisse erzielt. Die Effizienz der Steuerverwaltung wurde durch die Digitalisierung der Zustellprozesse deutlich gesteigert. Die Einführung einer benutzerfreundlichen und leicht zugänglichen Plattform erhöhte zudem die Zufriedenheit der Nutzer. Ein weiterer Erfolg war die Stärkung der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Projektpartner:innen und Stakeholder:innen, was nicht nur zur erfolgreichen Implementierung führte, sondern auch den Grundstein für zukünftige gemeinsame Projekte legte.

Zu den messbaren Erfolgsfaktoren des Projekts zählten die Einhaltung des Zeit- und Kostenrahmens, was als entscheidender Indikator für den Projekterfolg angesehen wurde. Obwohl die Adoptionsquote der digitalen Lösung weiter gesteigert werden muss, zeigt die bisher erreichte Quote, dass die Nutzer grundsätzlich bereit sind, digitale Lösungen zu akzeptieren. Der Papierverbrauch konnte durch die Umstellung auf die digitale Zustellung deutlich reduziert werden, was sowohl ökologische als auch finanzielle Vorteile mit sich brachte. Zudem wurde durch die schnellere und zuverlässigere Zustellung der Dokumente die Anzahl der Nachfragen bei der Steuerverwaltung spürbar verringert.

Das Projekt brachte mehrere wertvolle Lerneffekte mit sich, die für zukünftige Vorhaben von Bedeutung sind. Ein wesentlicher Faktor war die frühzeitige und umfassende Einbindung aller relevanten Stakeholder:innen, die sich als entscheidend für den Projekterfolg erwies. Diese Vorgehensweise sollte auch bei zukünftigen Projekten verfolgt werden, um unterschiedliche Perspektiven und Anforderungen von Anfang an zu berücksichtigen. Eine systematische und strukturierte Planung und Umsetzung war ebenfalls unerlässlich für den Erfolg des Projekts. Künftige Projekte sollten weiterhin auf eine detaillierte Planung und klare Ziel- und Meilensteindefinition setzen. Effektive Kommunikation und enge Zusammenarbeit erwiesen sich als ebenso wichtig. Regelmässige Meetings und klare Kommunikationskanäle trugen zur Koordination und zum Fortschritt des Projekts bei. Dieser Ansatz sollte auch in zukünftigen Projekten beibehalten werden, um Missverständnisse zu vermeiden und alle Beteiligten stets auf dem Laufenden zu halten.

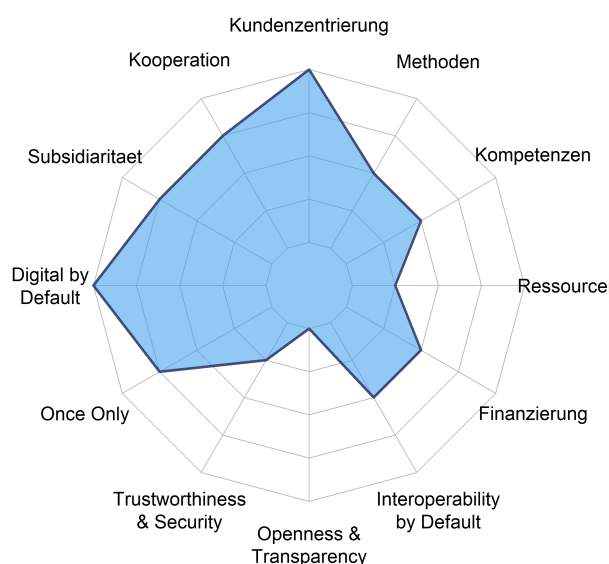
Ein weiterer Schlüsselfaktor war das nutzerzentrierte Design des Systems. Die Einbindung der Endnutzer in die Entwicklung und Anpassung des Systems führte zu einer höheren Akzeptanz und Zufriedenheit. Auch in zukünftigen Projekten sollte stärker auf nutzerzentriertes Design und regelmässige Rückmeldungen der Nutzer gesetzt werden, um die Benutzendenfreundlichkeit und Effizienz der Systeme zu gewährleisten. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit waren ebenfalls entscheidend für den Projekterfolg. Die Fähigkeit, flexibel auf unerwartete Herausforderungen zu reagieren und notwendige Anpassungen vorzunehmen, stellte sicher, dass das Projekt im Einklang mit den sich ändernden Anforderungen blieb. Diese Flexibilität sollte auch in zukünftigen Projekten von Beginn an eingeplant werden. Schliesslich war ein

effizientes Ressourcenmanagement entscheidend für den Erfolg des Projekts. Die korrekte Nutzung und Zuweisung von Ressourcen sollte in zukünftigen Projekten noch genauer überwacht werden, um sicherzustellen, dass die benötigten Kompetenzen und Kapazitäten jederzeit verfügbar sind.

## 5.1.7 Case Study 7: Kanton Schaffhausen – UStay

Experten: Sandra Egger, wissenschaftliche Mitarbeiterin (Wirtschaftsamt); Christoph Kubli, Co-Präsident Polizeibeamtenverband Schaffhausen (Schaffhauser Polizei)

Organisation: Kanton Schaffhausen



Die Grafik gibt den Erkenntnisgehalt der vorliegenden Fallstudie zu den zentralen Untersuchungselementen wieder (z.B.: wie aussagekräftig ist dieses Praxisbeispiel zum Thema Kooperation?). Es handelt sich nicht um eine qualitative Bewertung dieser Elemente.

### Abstract

Das Projekt UStay im Kanton Schaffhausen führte ein elektronisches Gästemeldesystem ein, das die Kurtaxenabrechnung und polizeiliche Identitätsfeststellung digitalisiert. Durch die enge Zusammenarbeit der beteiligten Stellen und die Einhaltung der Tallinn Best Practices wurde eine effiziente und benutzendenfreundliche Lösung geschaffen, die den Verwaltungsaufwand erheblich reduziert.

### Situation

Das Wirtschaftsamt des Kantons Schaffhausen vollzieht auf Basis des kantonalen Tourismusförderungsgesetzes (SHR 935.200) den Einzug der Kurtaxe bei den Schaffhauser Beherbergenden. Als Beher-

bergungsbetrieb gilt, wer Übernachtungsmöglichkeiten gegen Entgelt anbietet, wie insbesondere Hotels, Motels, Pensionen, Kurbetriebe, Ferienhäuser, Ferienwohnungen, private Fremdenzimmer, Campingplätze, Gruppenunterkünfte, Jugendherbergen, Massenlager, Bed and Breakfast-Betriebe, über Internet-Plattformen angebotene Unterkünfte und Bauernhöfe mit Übernachtungsangebot. Der Einzug erfolgte über eine elektronische Plattform, die aus technischen Gründen abgelöst werden musste.

Alle Beherbergenden – ob als Privatperson oder juristische Person – sind im Kanton Schaffhausen zudem verpflichtet, eine Gästekontrolle zu führen und diese Daten via Gästemeldeschein der Polizei zum Zweck der Identitätsfeststellung zur Verfügung zu stellen. Auch wer eine Online-Plattform für die Vermittlung, Reservierung und Vermietung von Privatwohnungen als Gästeunterkunft nutzt, ist meldepflichtig. Weiter untersteht auch die Vermietung von Ferienwohnungen der Meldepflicht. Die Erneuerung des Papiervorgangs war seit Jahren ein Anliegen diverser Anspruchsgruppen.

Im Rahmen der digitalen Transformation ersetzte die Schaffhauser Polizei im Projekt UStay den bisherigen analogen Gästemeldeschein durch eine effizientere und einfache Online-Lösung. Das Wirtschaftsamt des Kantons Schaffhausen nutzt diese Online-Lösung ebenfalls, um sich mit ihrer Kurtaxenabrechnung direkt anzuschliessen und alle Beteiligten zu entlasten. Die rechtlichen Grundlagen dafür bilden das Gastgewerbegesetz (SHR 935.100), welches die Führung einer Gästekontrolle und die Meldung an die Polizei vorschreibt, die Registerverordnung (SHR 354.112), die die zu erfassenden Gästedaten festlegt, sowie das Tourismusförderungsgesetz

(SHR 9.5.200), welches die Erhebung von Kurtaxen regelt. Ergänzend regelt das Bundesgesetz (SR 142.20) die Meldung zur Beherbergung von Ausländer:innen bei der kantonalen Behörde.

### **Ziel**

Nach der Realisierung des Projektes UStay sollen mehrere Ziele erreicht werden. Mit der Einführung eines elektronischen Gästemeldesystems wird eine effiziente und benutzendenfreundliche Online-Lösung zur Verfügung gestellt, die unter strikter Einhaltung der Datenschutzbestimmungen operiert. Dies ermöglicht es dem Wirtschaftsamt des Kantons Schaffhausen, auf Grundlage der elektronisch übermittelten Gästedaten die gesetzlichen Kurtaxen abzurechnen, was eine Entlastung für alle beteiligten Parteien darstellt. Zudem können das Wirtschaftsamt und die Schaffhauser Polizei, basierend auf den Meldescheinen, ihre gesetzlichen Aufgaben im Bereich der Kurtaxenerhebung und Strafverfolgung effektiv und ohne zeitliche Verzögerungen erfüllen.

### **Tätigkeit**

Die Kooperation spielte eine entscheidende Rolle im Projekt. Im Rahmen der Beantwortung der Motion von Ständerätin Andrea Gmür Schönenberger (21.4426) wurde im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) eine Studie zur Prüfung eines nationalen, digitalen Meldescheinverfahrens durchgeführt. Dabei wurden bestehende digitale Verfahren in den Kantonen bezüglich ihrer Eignung als nationale digitale Lösung begutachtet. Ausgangspunkt ist die Meldepflicht nach Artikel 16 des Ausländer- und Integrationsgesetzes (AIG), welcher besagt, dass wer gewerbsmässig Ausländerinnen und Ausländer beherbergt, dies den kantonalen Behörden melden muss. Die Art und Weise der Übermittlung und die Empfängerbehörde sind kantonal unterschiedlich. Betroffen sind

alle gewerbsmässigen Beherbergungsbetriebe, auch Privatpersonen, die Übernachtungen gegen Entgelt anbieten. Der Vorstoss steht im Einklang mit der neuen Tourismusstrategie 2021 [17], in der Digitalisierung und gute Rahmenbedingungen als wichtige Ziele und Handlungsfelder identifiziert wurden.

Während der Evaluierung von Standard-Applikationen—darunter ein Tourismus-System, eine Eigenentwicklung und eine 1:1-Migration mit neuer technischer Grundlage erfüllte keine der Optionen die Anforderungen des Wirtschaftsamtes für die Kurtaxenabrechnung. Die bereits von der Kantonspolizei Zürich genutzte Applikation UStay der Firma Unisys AG in Thalwil bot hingegen viele Funktionalitäten, die standardmässig genutzt werden konnten. Durch die Nutzung dieser Synergie konnten Schaffhausen-spezifische Funktionalitäten in der Applikation so angepasst werden, dass ein perfekter Mix entstand, der den notwendigen Anforderungen entsprach.

Vor dem Hintergrund der gesetzlichen Vollzugsbestimmungen wurden die Kundenbedürfnisse bestmöglich berücksichtigt. Im Vordergrund standen die Anwendung klarer Datenmodelle für die Bereiche Gästemeldewesen und Kurtaxen sowie die einfache Handhabung (Usability) der Applikation. Dazu arbeitete das Projektteam in jeder Projektphase mit Exponent:innen der späteren Anwendungsgruppe zusammen. Im Einklang mit den Tallinn Best Practices wurde der Online-Gästemeldeschein nach dem «Digital-Only-Prinzip» umgesetzt. Dies bedeutet, dass der Gästemeldeschein nur noch elektronisch eingereicht werden kann, wodurch die Aufbewahrungspflicht der physischen Meldescheine bei den Beherbergungsbetrieben entfällt. Weiter wurde durch Einhalten des «Once-Only-Prinzips» erreicht, dass Informationen im

Prozess Gästemeldung und Übernachtungsmeldung Kurtaxe nur einmal erfasst werden müssen.

Für die Finanzierung wurde ein Budgetantrag für UStay verfasst, und die Mittel wurden über die Staatsrechnung bereitgestellt. Das Projekt wurde nach der Projektmanagement-Methode HERMES abgewickelt, was eine strukturierte und effiziente Umsetzung sicherstellte.

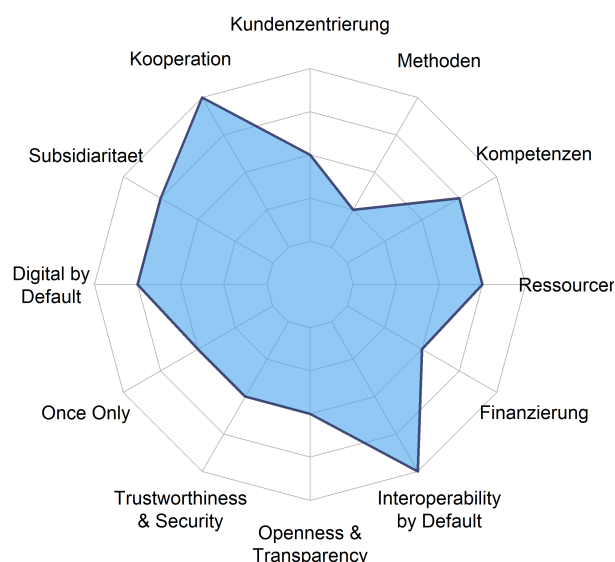
### **Ergebnis**

Der Wechsel vom physischen auf den elektronischen Meldeschein konnte erfolgreich durchgeführt werden. Als Ergebnis des Projektes zeigt sich ein laufendes System mit täglicher Nutzung durch rund 100 Beherbergungsbetriebe und der Schaffhauser Polizei, sowie zusätzlich quartalsweise durch das Wirtschaftsamt zur Abrechnung der Kurtaxenbeiträge. Ein Beherbergungsbetrieb kann durch einmalige Eingabe der Daten sowohl den elektronischen Meldeschein (Schaffhauser Polizei) sowie die Übernachtungsmeldung (Wirtschaftsamt, Kurtaxe) elektronisch übermitteln. Für die Automatisierung der Datenübermittlung aus einer Hotelsoftware, steht auf Seite Beherbergungsbetrieb eine Schnittstelle zur Verfügung. Der Datenaustausch zwischen der Schaffhauser Polizei und dem Wirtschaftsamt, unter strikter Einhaltung der Datenschutzbestimmungen, ist erprobt.

## 5.1.8 Case Study 8: Stadt Lugano – Neues ERP für Gemeinden

Experte: Enrico Gulfi, IT Director

Organisation: Stadt Lugano



Die Grafik gibt den Erkenntnisgehalt der vorliegenden Fallstudie zu den zentralen Untersuchungselementen wieder (z.B.: wie aussagekräftig ist dieses Praxisbeispiel zum Thema Kooperation?). Es handelt sich nicht um eine qualitative Bewertung dieser Elemente.

### Abstract

Das Projekt «Neues ERP für Gemeinden» der Stadt Lugano verfolgte das Ziel, ein zukunftsfähiges ERP-System für die Gemeinden Lugano und Mendrisio zu implementieren. Das bestehende System war veraltet und erfüllte nicht mehr die modernen Anforderungen. Gemeinsam mit der Gemeinde Mendrisio wurde ein neues System ausgewählt, das den Bedürfnissen beider Gemeinden gerecht wird. Trotz Herausforderungen wie unterschiedlichen Organisationsgrößen und autonomen Entscheidungsprozessen konnte die Machbarkeitsstudie erfolgreich abgeschlossen und eine passende ERP-Lösung identifiziert werden. Das Projekt stärkte die interkommunale Zusammenarbeit und legte den Grundstein für effizientere Verwaltungspro-

zesse durch Standardisierung, Datenintegration und Nutzerfreundlichkeit. Lerneffekte wie die frühe Einbindung von Stakeholder:innen und flexible Ressourcenplanung sind entscheidend für zukünftige Projekte.

### Situation

Die Stadt Lugano hat seit längerer Zeit ein ERP-System in Betrieb, welches in die Jahre gekommen ist. Das System unterstützt die wichtigen Prozesse in der Stadt und wurde mehrfach weiterentwickelt. Jedoch ist das System monolithisch aufgebaut und entspricht nicht mehr den heutigen Anforderungen. Ein ähnliches Problem hatte auch die Gemeinde Mendrisio, wodurch der Entschluss gefasst wurde, gemeinsam ein neues ERP-System einzuführen. Dieser Entscheid wurde dadurch begünstigt, dass die beiden Gemeinden aktuell, dasselbe System nutzen.

### Ziel

Das primäre Ziel war die gemeinsame Einführung eines neuen ERP-Systems, welche die Anforderungen erfüllt und auch in Zukunft erfüllen soll. Das System richtet sich primär an die Mitarbeitenden der Gemeinden. Diese nutzen jedoch das System, um die Dienstleistungen für Bürger und Unternehmen zu erbringen. Das Projekt befindet sich aktuell in der Auswahlphase und ein geeignetes System für die beiden Gemeinden wurde gefunden. Das Ziel dieser Phase war dementsprechend ein geeignetes System zu finden und die Grundlage für die Beschaffung und Einführung zu schaffen.

Neben dem primären Ziel eine zukunftsfähige ERP-Plattform auszuwählen, wurden weitere Ziele verfolgt, wie eine Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden und ein Austausch über die Anforderungen und Prozesse.

## **Tätigkeit**

Das Projekt «Neues ERP für Gemeinden» wurde von den Gemeinden Lugano und Mendrisio gemeinsam durchgeführt, wobei die IT-Abteilung Luganos die Initiative ergriff und die Projektleitung übernahm. Verschiedene Mitarbeitende beider Gemeinden, darunter Business Analysten aus Lugano, brachten ihre Expertise ein, um die Anforderungen zu definieren und die Prozesse zu erfassen.

Aktuell entscheiden die beiden Gemeinden über die Einführung des ausgewählten ERP-Systems. Eine zentrale Herausforderung im Projekt war die Koordination der autonomen Entscheidungsprozesse der beiden Gemeinden. Unterschiedliche politische Strukturen und Zeitpläne führten zu Verzögerungen, da die Entscheidungen über bestehende Gremien der Gemeinden getroffen werden mussten.

Ein weiterer bedeutender Faktor war die unterschiedliche Grösse der Organisationen. Lugano hatte höhere Erwartungen an Geschwindigkeit, Flexibilität und Verfügbarkeit von Personal, während Mendrisio aufgrund begrenzter Ressourcen Schwierigkeiten hatte, ausreichend Mitarbeitende und Zeit für das Projekt bereitzustellen. Zudem waren die Mengengerüste komplett unterschiedlich (ca. Faktor 10). Diese Unterschiede führten zu abweichenden Anforderungen, insbesondere bei der Verarbeitung von Datenmengen und der Qualität der Adressüberprüfungen.

Darüber hinaus stellte die Informationsbeschaffung von Lieferanten eine Hürde dar. Einige Anbieter konnten nicht die erforderlichen Daten bereitstellen, was die Analyse und Auswahl der geeigneten ERP-Plattform erschwerte. Trotz dieser Herausforderungen trugen eine klare gemeinsame Vision und eine systematische Vorgehensweise bei der Anforderungsanalyse zum

Erfolg bei Workshops und direkte Interaktionen mit Lieferanten halfen, spezifische Prozesse zu demonstrieren, Unterschiede zu erkennen und Anpassungen vorzunehmen.

Die Zusammenarbeit der Gemeinden wurde durch regelmässige Meetings und klare Kommunikationskanäle unterstützt, die halfen, Missverständnisse zu vermeiden und Probleme frühzeitig zu identifizieren. Eine transparente Berichterstattung über die Projektfortschritte schuf Vertrauen und Klarheit unter den Beteiligten. Die Projektleitung, einschliesslich des IT-Direktors von Lugano, sorgte für die strategische Ausrichtung des Projekts und koordinierte die technischen Aspekte. Eine interkommunale Arbeitsgruppe, die aus Vertretern beider Gemeinden bestand, stellte sicher, dass alle relevanten Geschäftsbereiche wie das Steuerwesen und das Einwohnerregister in das Projekt eingebunden wurden.

Ein zentrales Ziel war die Evaluation eines benutzendenfreundlichen ERP-Systems. Es sollte für Verwaltungsmitarbeiter der Gemeinden einfach und intuitiv zu bedienen sein. Detaillierte Nutzungsszenarien wurden entwickelt und durch Workshops mit Benutzendenvertreter:innen überprüft, um sicherzustellen, dass die spezifischen Anforderungen der Endnutzer berücksichtigt wurden. Schulungen und Unterstützung halfen den Mitarbeitenden, sich mit dem neuen System vertraut zu machen und dessen Akzeptanz zu steigern. Besondere Aufmerksamkeit galt der Barrierefreiheit, um sicherzustellen, dass das System für alle Nutzergruppen zugänglich ist, und der Mehrsprachigkeit, um den unterschiedlichen sprachlichen Bedürfnissen der Einwohner gerecht zu werden.

Die Zugänglichkeit des Systems basierte auf dem Prinzip «Digital-by-Default», sodass Verwaltungsmitarbeiter jederzeit und

von überall auf die Plattform zugreifen könne und die Bürger ihre Daten primär digital einreichen und nutzen können. Dennoch stellte die Standardisierung der Prozesse zwischen den beiden Gemeinden eine Herausforderung dar, da ihre Arbeitsweisen und Bedürfnisse unterschiedlich waren. Es war erforderlich, umfangreiche Abstimmungen vorzunehmen, um diese Prozesse zu harmonisieren.

Obschon die Einwohner nicht direkt im Projekt beteiligt waren, wurden deren Bedürfnisse berücksichtigt. Die Erwartungen der Einwohner an das neue ERP-System umfassten schnelle, effiziente Dienstleistungen sowie Transparenz in der Bearbeitung ihrer Anfragen. Der Datenschutz und die Sicherheit ihrer Daten waren ebenfalls von hoher Bedeutung, weshalb das System strenge Sicherheitsstandards erfüllen musste. Auch die Verwaltungsmitarbeiter erwarteten Verbesserungen, insbesondere durch die Automatisierung repetitiver Aufgaben, die Reduzierung des Verwaltungsaufwands und die Integration bestehender Datenquellen, um doppelte Datenerfassungen zu vermeiden.

Ein weiteres zentrales Ziel des Projekts war die Sicherstellung der Interoperabilität der Systeme der beiden Gemeinden. Durch die Nutzung offener Standards und die Implementierung systemübergreifender Prozesse konnte ein nahtloser Informationsaustausch zwischen den verschiedenen Abteilungen und Systemen gewährleistet werden. Dies soll die Effizienz und Genauigkeit der Verwaltung erheblich erhöhen.

Jedoch gab es auch technische Herausforderungen, insbesondere bei der Anpassung der ERP-Plattform an die spezifischen Anforderungen der Gemeinden und deren bestehende Systeme. Die Koordination der Entscheidungsprozesse zwischen

den beiden Gemeinden, die aufgrund unterschiedlicher politischer Strukturen und Zeitpläne zu Verzögerungen führte, erforderte umfangreiche Abstimmungen. Ein weiteres Thema war das Ressourcenmanagement. Die kleinere Gemeinde Mendrisio hatte Schwierigkeiten, genügend Zeit und qualifizierte Mitarbeiter bereitzustellen, was das Projekt verlangsamte. Es waren flexible Lösungen nötig, um das Projekt im vorgegebenen Rahmen zu halten und den unterschiedlichen Kapazitäten gerecht zu werden.

## **Ergebnis**

Das primäre Ziel des Projekts «Neues ERP für Gemeinden» wurde erreicht. Das Ziel war es, eine Machbarkeitsstudie durchzuführen, um eine zukünftige ERP-Plattform für die Stadtverwaltungen von Lugano und Mendrisio zu identifizieren und zu definieren. Diese Machbarkeitsstudie wurde erfolgreich abgeschlossen, und eine geeignete ERP-Lösung wurde ausgewählt, die die Anforderungen beider Gemeinden erfüllt.

Neben dem Hauptziel konnten weitere wichtige Ziele erreicht werden. So führte die detaillierte Analyse und Anpassung der Nutzungsszenarien zu einer Effizienzsteigerung in den Verwaltungsprozessen. Ein weiteres bedeutendes Ergebnis war die Fokussierung auf die Bedürfnisse und Erwartungen sowohl der Verwaltungsmitarbeiter als auch der Einwohner. Diese wurden umfassend in die Planung und Gestaltung des ERP-Systems integriert, wodurch die Kundenzentrierung gestärkt wurde. Zudem wurde die interkommunale Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden Lugano und Mendrisio weiter gefestigt, was als Modell für zukünftige Kooperationen dienen kann. Ein weiteres Ziel war die Implementierung von Standards und Prozessen, die eine nahtlose Datenintegration

und Interoperabilität zwischen verschiedenen Systemen und Abteilungen gewährleisten.

Verschiedene messbare Faktoren zeigen den Erfolg des Projekts. Der erfolgreiche Abschluss der Machbarkeitsstudie innerhalb des vorgegebenen Zeit- und Budgetrahmens war ein entscheidender Indikator. Zudem gab es positive Rückmeldungen von Verwaltungsmitarbeitern und Einwohnern, insbesondere in Bezug auf die Benutzendenfreundlichkeit und Effizienz des neuen Systems. Darüber hinaus konnte durch die Implementierung des neuen ERP-Systems eine messbare Reduktion der Bearbeitungszeiten für Verwaltungsprozesse erreicht werden. Auch die Zusammenarbeit der Gemeinden führte zu Kosteneinsparungen, da redundante Systeme und Prozesse vermieden wurden.

Das Projekt brachte zudem mehrere wertvolle Lerneffekte für zukünftige Vorhaben mit sich. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor war die frühe und umfassende Einbindung aller relevanten Stakeholder:innen. Diese Vorgehensweise hat sich als entscheidend für den Projekterfolg erwiesen und wird in zukünftigen Projekten weitergeführt werden, um unterschiedliche Perspektiven und Anforderungen zu berücksichtigen. Die systematische und strukturierte Vorgehensweise bei der Anforderungsanalyse und Projektplanung war ein weiterer Schlüssel zum Erfolg. Diese Methode wird auch in zukünftigen Projekten angewendet, um klare Ziele und Meilensteine zu definieren und zu erreichen.

Die Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb des Projekts erwiesen sich ebenfalls als ausschlaggebend für den Erfolg. Klare Kommunikationskanäle und regelmässige Meetings trugen dazu bei, die Koordination zu verbessern und den Fortschritt des Projekts zu sichern. Diese Ansätze werden auch in künftigen Projekten

verstärkt eingesetzt, um Missverständnisse zu vermeiden und sicherzustellen, dass alle Beteiligten stets auf dem gleichen Stand sind.

Ein weiterer Lernfaktor war das nutzerzentrierte Design des ERP-Systems. Die Einbindung der Endnutzer in die Entwicklung und Anpassung des Systems führte zu einer höheren Akzeptanz und Zufriedenheit. Dieser Ansatz wird auch in zukünftigen Projekten weiterverfolgt werden, um die Benutzendenfreundlichkeit und Effizienz der Systeme zu gewährleisten. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit spielten ebenfalls eine wichtige Rolle im Projektverlauf. Die Fähigkeit, flexibel auf unerwartete Herausforderungen zu reagieren und notwendige Anpassungen vorzunehmen, war entscheidend für den Projekterfolg. Zukünftige Projekte werden diese Flexibilität von Beginn an in ihre Planung integrieren, um auf Änderungen und neue Anforderungen besser reagieren zu können.

Schliesslich war das effiziente Ressourcenmanagement ein Schlüsselfaktor für den Erfolg des Projekts. Die sorgfältige Nutzung und Zuweisung von Ressourcen wird auch in zukünftigen Projekten von zentraler Bedeutung sein, um sicherzustellen, dass die benötigten Kompetenzen und Kapazitäten jederzeit verfügbar sind.

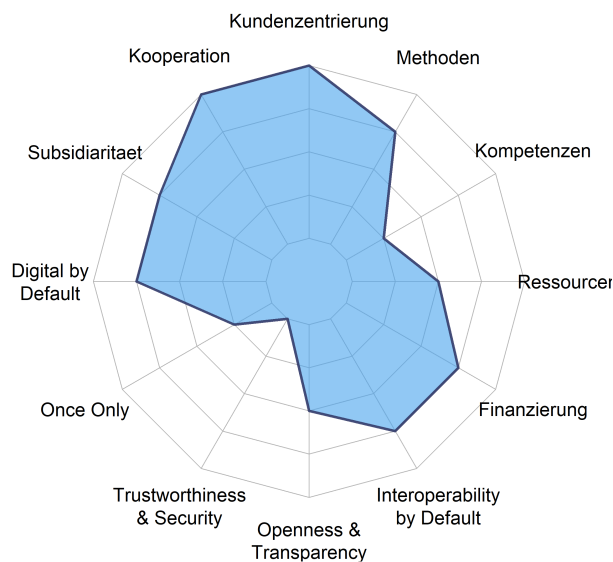
### 5.1.9 Case Study 9: Kanton Aargau – Smart Service Portal

Experte: Benno Kissling, Leiter Smart Services Aargau

Organisation: Kanton Aargau

Weitere Informationen:

[https://www.ag.ch/de/smartserviceportal#/#/](https://www.ag.ch/de/smartserviceportal#/)



Die Grafik gibt den Erkenntnisgehalt der vorliegenden Fallstudie zu den zentralen Untersuchungselementen wieder (z.B.: wie aussagekräftig ist dieses Praxisbeispiel zum Thema Kooperation?). Es handelt sich nicht um eine qualitative Bewertung dieser Elemente.

#### Abstract

Diese Case Study behandelt die Integration kommunaler und kantonaler Dienstleistungen in ein gemeinsames Portal zur Verbesserung der Zugänglichkeit und Nutzerfreundlichkeit für Bürger:innen und gibt vor allem Aufschluss über den Faktoren der Einwohner:innenzentrierung, der ein zentraler Bestandteil der Res Publica Digitalis ist.

#### Situation

Die Dienstleistungen im Kanton Aargau waren auf verschiedenen Ebenen (Gemeinden und Kanton) fragmentiert, was die

Zugänglichkeit und Nutzerfreundlichkeit für die Bürger:innen beeinträchtigte. Ziel war es, diese Dienstleistungen zu integrieren und somit die Effizienz und Zugänglichkeit zu verbessern. Dafür sollte ein gemeinsames Portal für kommunale und kantonale Dienstleistungen geschaffen werden. Fragmentierte Dienstleistungen auf verschiedenen Ebenen (Gemeinden und Kanton) waren zusammenzuführen.

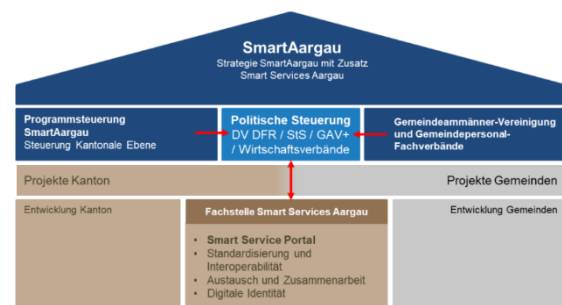


Abbildung 6: Strukturübersicht für das Projekt «Smart Service Portal»

Grundlagen und Einbettung waren einerseits in der Digitalisierungsstrategie, andererseits die in der Projektstruktur gegeben. Das Projekt ist Teil der umfassenden Digitalisierungsstrategie des Kantons Aargau<sup>10</sup>, die auf einer Rahmenvereinbarung zu eGovernment aus dem Jahr 2010/2011 basiert. Diese Strategie fördert die digitale Transformation und legt den Fokus auf die Bedürfnisse der Bürger:innen. Im Projekt waren die Verantwortlichkeiten klar geregelt. Die Projektleitung lag auf kantonaler Seite, die Koordination mit Gemeinden und anderen Stakeholder:innen erfolgte durch Verbände (v.a. Gemeindeverband). Das Projekt wurde von einer paritätisch zusammengesetzten Steuerungsgruppe geleitet, bestehend aus Vertreter:innen des Kantons, der Gemeinden und der Wirtschaft.

<sup>10</sup> Siehe: <https://www.ag.ch/de/themen/smartaargau/strategie-smartaargau>

Diese Struktur förderte die Zusammenarbeit und das gemeinsame Verständnis der Projektziele.

### **Ziele**

Nach der Realisierung des Smart Service Portals sollten vier allgemeine Ziele erreicht werden. Die Integration sollte erhöht werden, indem die Dienstleistungen von Gemeinden und Kanton in einem gemeinsamen Portal verfügbar gemacht werden sollten. Zudem sollten die Zugänglichkeit für Bürger:innen, sowie die Effizienz und die Benutzendenfreundlichkeit erhöht werden.

### **Tätigkeit**

Es wurden verschiedene Lösungsansätze geprüft, darunter eine Eigenentwicklung und die Nutzung bestehender Systeme. Schliesslich entschied man sich für eine Microservice-Architektur, die Flexibilität und Interoperabilität bietet. Für den Projekterfolg war die Zusammenarbeit zwischen Kanton und Gemeinden entscheidend. Der politische Wille, die klare Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten sowie die Bereitstellung ausreichender Ressourcen machte den Unterschied. Die Steuerungsgruppe spielte eine zentrale Rolle bei der Koordination und Umsetzung des Projekts. Die Bedürfnisse und Erwartungen der Bürger:innen standen stets im Mittelpunkt. Es wurden Workshops und Interviews durchgeführt, um diese Bedürfnisse zu ermitteln und das Portal entsprechend zu gestalten. Die Nutzung einer Microservice-Architektur ermöglichte eine flexible und bedarfsgerechte Anpassung der Dienstleistungen. In Bezug auf die Subsidiarität lagen die Entscheidungskompetenzen bei der politischen Steuerung Smart Services Aargau, was eine gemeinsame Steuerung durch Kanton und Gemeinden ermöglichte. Dies förderte die Akzeptanz und Unterstützung des Projekts auf allen Ebenen. Die Finanzierung des Projekts

wurde durch den Kanton und die Gemeinden gemeinsam sichergestellt. Im Vorfeld wurden die notwendigen Mittel bereitgestellt, um eine reibungslose Umsetzung zu gewährleisten.

Obwohl keine permanenten Testumgebungen vorhanden waren, wurden partielle Tests durchgeführt, um die Funktionalität und die Benutzendenfreundlichkeit des Portals sicherzustellen. Das Projekt wurde nach der HERMES-Methode abgewickelt, die als eher starr empfunden wurde. Dennoch konnte durch konsequentes Projektmanagement und die Nutzung von Microservices eine hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit erreicht werden.

### **Ergebnis**

Das Projekt wurde erfolgreich abgeschlossen. Die Integration der Dienstleistungen in ein zentrales Portal führte zu einer verbesserten Zugänglichkeit und Nutzerfreundlichkeit. Die Bürger:innen können nun viele Dienstleistungen online abrufen und nutzen. Aus den Ergebnissen ist abzuleiten, dass eine klare Zielsetzungen und Kommunikation, sowie eine klare Definition der Ziele und eine offene Kommunikation essenziell sind. Ein breiter Einbezug aller Stakeholder:innen fördert die Akzeptanz und Unterstützung. Eine hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit wird ermöglicht durch die Nutzung moderner Architekturen wie Microservices, und ermöglicht eine bedarfsgerechte Anpassung und Skalierung der Dienstleistungen. Die Verabschiedung und Umsetzung strategischer Rahmenwerke wie der «SmartAargau-Strategie» (vom Regierungsrat des Kantons Aargau beschlossen) hat klare Ziele und Handlungsfelder vorgegeben.

Die Bündelung von Ressourcen durch Kanton und Gemeinden wurde erreicht, indem Rahmenvereinbarungen zwischen dem Kanton, der Gemeindeammänner-Vereinigung und den Gemeindepersonal-

Fachverbänden geschlossen wurden. Die breite Einbindung aller relevanten Akteure förderte die Akzeptanz und Unterstützung des Projekts. Die Zusammenarbeit zwischen dem Kanton und den Gemeinden wurde durch die Initiative «Fit4Digital» ermöglicht, indem 176 Gemeinden in die Entscheidungsprozesse einbezogen wurden. Einwohnende werden durch Umfragen, Feedbackmechanismen und Pilotprojekte einbezogen. Das Portal wurde durch verschiedene Werbekampagnen beworben, um die Nutzung zu fördern.<sup>11</sup>



Abbildung 7: Werbekampagne zum Smart Service Portal

---

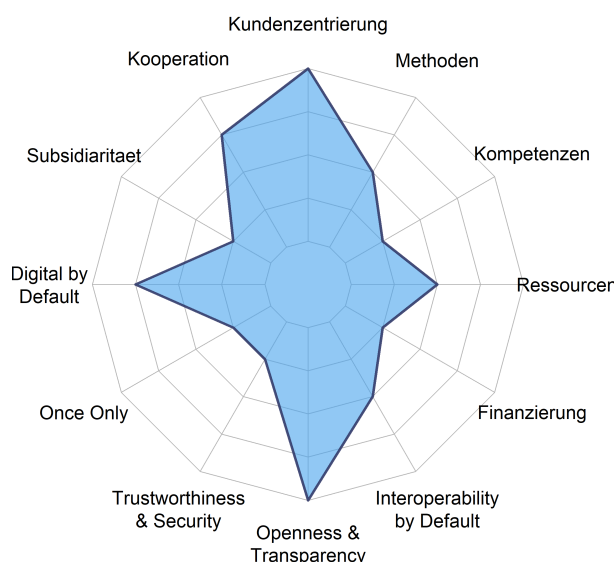
<sup>11</sup> Übersicht Kommunikationsmassnahmen:  
<https://www.megura.ch/referenzen/kampagnen/smart-servie-portal-kampagne-2022/>

<https://www.linkedin.com/company/fit4digital/posts/?feedView=all&viewAsMember=true>

## 5.1.10 Case Study 10: Stadt Luzern – Dialog Luzern

Experte: Nicola Näf, Business Projektleiter

Organisation: Stadt Luzern



Die Grafik gibt den Erkenntnisgehalt der vorliegenden Fallstudie zu den zentralen Untersuchungselementen wieder (z.B.: wie aussagekräftig ist dieses Praxisbeispiel zum Thema Kooperation?). Es handelt sich nicht um eine qualitative Bewertung dieser Elemente.

### Abstract

Diese Case Study beinhaltet den Aufbau einer kundenorientierter Partizipationsplattform der Stadt Luzern. Ein wichtiger Teil dabei ist neben der Verwendung einer Open Source Basis die Einbindung von Bürger:innen im Entwicklungsprozess.

### Situation

Im Jahr 2019 startete die Stadt Luzern aufgrund verschiedener Anfragen nach Quartier-Apps und dem Bedarf an einer integrierten Kommunikationslösung das Projekt «Open Community Luzern». Nach zahlreichen Diskussionen und Roundtables mit städtischen Vertreter:innen und Quartierorganisationen wurde entschieden, eine gemeinsame Partizipationsplattform zu entwickeln, um die Nutzung mehrerer paralleler Apps zu vermeiden. Die Open-Source-Plattform «Decidim» wurde als

Basis gewählt, um Lizenzkosten zu vermeiden und Investitionen in kundenzentrierte Weiterentwicklungen zu ermöglichen.

Auf dem Weg zu einer wegweisend digitalen Stadt hat das Projektteam gemeinsam mit den involvierten Anspruchsgruppen entschieden, für die Umsetzung der Vision auf das Open-Source-Framework «Decidim» zu setzen. Seit Mitte März 2021 ist die Decidim-Plattform der Stadt Luzern unter dem Namen «Dialog Luzern» veröffentlicht.

Seit Mitte 2022 wird die Plattform monatlich von durchschnittlich 3'500 Personen besucht. Die Nutzendenzahlen steigen vor allem dank interessanten Partizipationsprojekten und verschiedenen Teilnahmemöglichkeiten. Die Plattform verzeichnet eine steigende Anzahl von Nutzer:innen, mit Spitzenwerten während besonderer Ereignisse und Projekte. Dialog Luzern hat sich als wichtige Ressource für die digitale Beteiligung der Einwohner:innen etabliert und unterstützt sowohl die städtische Verwaltung als auch die lokale Bevölkerung in ihren partizipativen Bestrebungen.

### Ziel

Das Hauptziel von Dialog Luzern ist die Stärkung der Zivilgesellschaft. Unter anderem soll die Plattform eine niederschwellige Möglichkeit darstellen, mit den Themen der Stadtverwaltung in Berührung zu kommen. Auf Dialog Luzern werden Inhalte zum einen von lokalen Organisationen bereitgestellt, die die Möglichkeit nutzen möchten, sich zu präsentieren sowie ihre Angebote und Veranstaltungen einem breiteren Publikum bekannt zu geben. Einige dieser Organisationen streben zudem eine verstärkte Vernetzung im lokalen Umfeld an, sind auf der Suche nach Freiwilligen und möchten Umfragen durchführen.

Darüber hinaus nutzen Projektleitende der Stadt Luzern die Plattform, um die digitale Beteiligung der Bevölkerung an städtischen Entscheidungsprozessen zu ermöglichen.

Weiter tragen Einzelpersonen durch die Eingabe ihrer Meinung, durch Teilnahme an Umfragen oder die Meldung von Schäden zum Inhalt auf Dialog Luzern bei.

### Tätigkeit

Das Team begannen mit Anforderungs-Workshops, um die Bedürfnisse der verschiedenen Interessengruppen zu verstehen. Quartierkräfte und zivilgesellschaftliche Organisationen brachten ihre Perspektiven ein, wie eine ideale Plattform für Bürgerbeteiligung aussehen sollte. Diese Workshops waren entscheidend, um die Grundlage für die Auswahl der Decidim-Plattform zu schaffen, die als flexibles Werkzeug für die digitale Partizipation geeignet ist. Die Entscheidung für Decidim basierte auf seiner Open-Source-Natur, seiner Flexibilität und seiner bereits bewährten Einsatzfähigkeit in anderen städtischen Umgebungen weltweit.

Ein zentraler Aspekt von «Dialog Luzern» ist die Benutzendenfreundlichkeit. Die Plattform wurde so gestaltet, dass sie für alle Bürger:innen zugänglich ist, unabhängig von ihrem Alter, ihrer digitalen Erfahrung oder ihrer geografischen Lage. Durch eine intuitive Benutzendenoberfläche und klare Anleitungen wurde sichergestellt, dass auch weniger technikaffine Nutzer:innen sich auf der Plattform zurecht finden. Herausforderungen bestanden darin, die Barrierefreiheit und Zugänglichkeit für alle Bevölkerungsgruppen sicherzustellen, was durch kontinuierliches Feedback und iterative Verbesserungen der Plattform erreicht wird.

Dialog Luzern kann man sich als modularer Baukasten vorstellen. Alle auf der Plattform zugelassenen Projekt- und Organisations-Administratoren haben die Möglichkeit aus verschiedenen Bausteinen diejenigen Funktionen auszuwählen, welche für ihre individuellen Zwecke nützlich sind. Die wichtigsten Funktionen sind in der folgenden Tabelle aufgelistet:

| Funktion        | Beschreibung   | Unsere Erfahrungen  |
|-----------------|--|---|
| Seiten          | Mit dem Seiten-Baustein können Informationen dargestellt werden. Analog einer klassischen Website geschieht dies via Texte, Bilder, Videos oder Links. Auch Dateien können hochgeladen werden.   | In Projekten können Informationen auf verschiedenen Reitern platziert werden. Das hilft der Übersichtlichkeit. Organisationen verwenden die Funktion analog einer separaten Website. Es können unterschiedliche Themen angesprochen werden. Einige Organisationen haben dank der Funktion ihre eigenen Webseiten ablösen können.  |
| Blogs           | Mittels Blogs können Projektleiterinnen und -leiter und Organisations-Admins über Neuigkeiten berichten oder spannendes Wissen weitergeben. Die Beiträge werden chronologisch angezeigt, mit dem neusten Post zuoberst.  | In Projekten eignen sich Blogs gut für Updates aus den Projekten. Organisationen können Blogs vielfältig einsetzen. Bisher z. B. für die Bewerbung neuer Ausgaben von Quartierzeitschriften.  |
| Veranstaltungen | Diese Funktion bietet den Anwenderinnen und Anwendern eine Übersicht von lokalen Veranstaltungen, die von den vertretenen Organisationen organisiert und erfasst werden. Alle Veranstaltungen sind auf einer Karte visualisiert. Optional kann eine Anmelde-Funktion für registrierte Anwenderinnen und Anwender aktiviert werden. | Bisher wurden durch die Projekt- und Organisations-Admins 406 Veranstaltungen auf Dialog Luzern veröffentlicht, welche sehr divers sind. Die hohe Anzahl an Veranstaltungen verdeutlicht die Wichtigkeit der Funktion für die beteiligten Organisationen. Zudem unterstreicht die Umfrage mit den Organisationen die Bedeutung der Möglichkeit, Veranstaltungen hochzuladen. 14 von 25 Organisationen gaben an, dass diese Funktion regelmässig genutzt wird. (Die Stadt Luzern führt ihre Veranstaltungen separat) |
| Debatten        | Analog einem Diskussionsforum ermöglicht diese Funktion den themenspezifischen digitalen Austausch. Es kann dabei entschieden werden, ob   | Bisher wurde diese Funktion nicht in Anspruch genommen. Von einer rein digital stattfindenden Diskussion wurde bisher   |

| Funktion             | Beschreibung   | Unsere Erfahrungen   |
|----------------------|--|--|
|                      | Anwenderinnen und Anwender neue Diskussionen starten oder nur Themen, welche die Projekt- und Organisationsadmins vorgeben, diskutieren können.  | abgesehen. Die anderen Funktionen bieten sich besser an für gemischte Formate.   |
| Umfragen             | Mit dieser Funktion können direkt auf der Plattform Umfragen gestartet werden, bei denen verschiedene Fragetypen ausgewählt werden können. An Umfragen können auch Anwenderinnen und Anwender ohne Registration teilnehmen.  | Umfragen sind die meistgenutzte Funktion durch Projektleitende der Stadt Luzern. Die Qualität und Quantität der Antworten waren bislang immer zufriedenstellend.<br>Organisations-Admins haben die Funktion bislang noch nicht für sich entdeckt.  |
| Vorschläge           | Diese Funktion ermöglicht das Sammeln, Diskutieren und Priorisieren von Vorschlägen aus der Bevölkerung.   | Die Funktion Vorschläge fand mehrfach erfolgreiche Anwendung in Projekten der Stadt Luzern. Eine erkennbare Zurückhaltung durch Privatpersonen bei der Nutzung ist feststellbar, da die Vorschläge öffentlich einsehbar sind. Oft wurden Vorschläge von unpersönlich registrierten Nutzenden eingereicht (E-Mail-Adresse und Name des Vereins).<br>Organisationen testeten die Funktion für die Vermittlung von Nachbarschaftshilfe (ich suche, ich biete). Die Resonanz war bislang bescheiden. |
| Budgets              | Mit dieser Funktion können partizipative Budgets umgesetzt werden. Anwenderinnen und Anwender können auf Basis von Vorschlägen, die aus der Bevölkerung oder aus der Verwaltung stammen, eine durch die Verantwortlichen festgelegte Geldmenge so verteilen, wie es für sie stimmt.  | Gemeinsam mit LuzernNord wurde unter dem Namen «Quartiereffekt» im Jahr 2022 ein Pilot durchgeführt. Das Pilotprojekt wurde von allen Beteiligten positiv beurteilt.   |
| Meldungen            | Mit dieser Funktion können Anwenderinnen und Anwender Meldungen machen, die neben Titel und Beschreibung auch Fotos und Standort umfassen. Die Meldungen werden je nach Kategorie automatisch den zuständigen Personen weitergeleitet, sodass diese die nötigen Massnahmen auslösen und direkt eine Antwort publizieren können.<br>Das Modul wurde im Auftrag der Stadt Luzern entwickelt und kann weltweit auf allen Decidim-Plattformen ohne Mehrkosten eingesetzt werden. | Die Stadt Luzern nutzt die Funktion für die Meldung von Schäden an der Infrastruktur. Diese wurde im Juni 2023 aufgeschaltet und wird seither rege von den Anwenderinnen und Anwendern genutzt. Bisher wurden über 300 Meldungen gemacht. Pro Woche werden rund 7-8 Schäden gemeldet.<br>Durch die direkte und transparente Beteiligung der Bevölkerung können Schäden frühzeitig erkannt und behoben werden.<br>Die Funktion könnte auch für Meldungen anderer Art eingesetzt werden.           |
| PDF Vernehmlassungen | Mit dieser Funktion können PDF-Dokumente zur digitalen Vernehmlassung aufbereitet werden. Rückmeldungen sind für vorher definierte Abschnitte möglich.<br>Das Modul wurde im Auftrag der Stadt Luzern entwickelt und kann weltweit auf allen Decidim-Plattformen ohne Mehrkosten eingesetzt werden.  | Seit September 2023 ist die Funktion verfügbar und erfüllt eine Anforderung, die seit Projektbeginn bestand. Ein ursprünglich geplantes Projekt für den Einsatz dieser Funktion in der Stadt Luzern wurde inzwischen zeitlich nach hinten verlegt.<br>Das Potenzial ist angesichts der weiten Verbreitung von Texten oder Plänen im PDF-Format gross.  |
| Karte                | Mit dieser Funktion können Anwenderinnen und Anwender die Standorte von Organisationen und deren Veranstaltungen innerhalb der Stadtquartiere einsehen.  | Diese Funktion ist beliebt bei den Organisationen.   |

## Ergebnisse

Zurzeit werden die Ergebnisse in einem Bericht und Antrag zusammengetragen. Die Publikation des Berichts und Antrages ist im März 2025 geplant.

Dialog Luzern dient als Beispiel für andere Städte und Gemeinden, die ihre Bürgerbeteiligung durch innovative digitale Plattformen verbessern möchten. Die Erfahrungen

und Best Practices aus diesem Projekt werden es der Stadt Luzern ermöglichen, weiterhin die Bedürfnisse der Bürger:innen effektiv zu adressieren. Die Stadt Luzern teilt ihre Erkenntnisse und Erfahrungen aus Dialog Luzern aktiv mit anderen Städten, um gemeinsam an der Weiterentwicklung partizipativer Prozesse zu arbeiten.

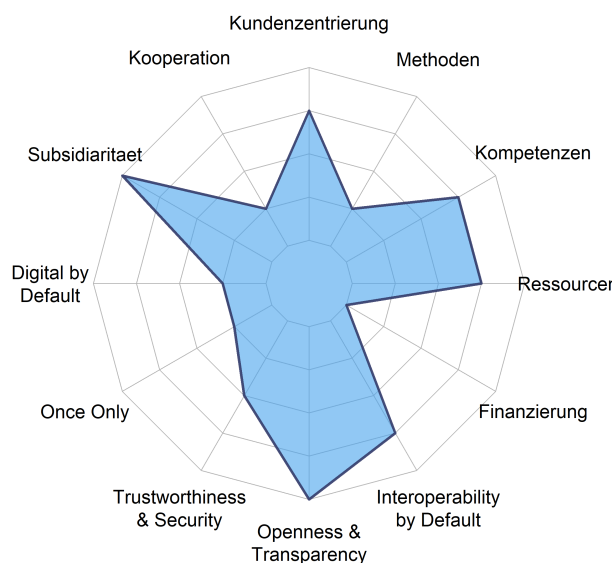
### 5.1.11 Case Study 11: Stadt Bern – Geoportal

Experten: André Kunz, Leiter Portalstrategie, Stadt Bern,; Christian Peier, Geoinformatiker; Timon Kalbermatten, Geoinformatiker

Organisation: Stadt Bern

Projektübersicht:

<https://map.bern.ch/geoportal/>



Die Grafik gibt den Erkenntnisgehalt der vorliegenden Fallstudie zu den zentralen Untersuchungselementen wieder (z.B.: wie aussagekräftig ist dieses Praxisbeispiel zum Thema Kooperation?). Es handelt sich nicht um eine qualitative Bewertung dieser Elemente.

#### Abstract

Das Geoportal der Stadt Bern eignet sich als vertiefende Fallstudie zu Open Government Data. Das Projekt wurde initiiert, um eine stadtweite koordinierte Datennutzung sicherzustellen und die gesetzlichen Anforderungen an öffentliche Geodaten mit Darstellungs- und Downloaddiensten abzudecken. Die Fallstudie enthält dementsprechend vor allem Erkenntnisse in den Themenbereichen «Openness & Transparency» sowie «Subsidiarität».

#### Situation

«Das städtische Geoportal liefert eine Übersicht über die Geodaten der Stadt Bern sowie detaillierte Informationen zu jedem Produkt. Je nach Produkt stehen Ihnen unterschiedliche Bezugsmöglichkeiten zur Verfügung. Die meisten Produkte können Sie direkt in den Warenkorb legen und herunterladen oder als Dienst beziehen.»<sup>12</sup>

Die Geoinformationsgesetzgebung (Bundesgesetz über Geoinformation, kantonales Geoinformationsgesetz, städtische Geoinformationsverordnung [18]) fordert, dass Geodaten weitgehend öffentlich sind und über Darstellungs- und Downloaddienste zugänglich gemacht werden. Auf kommunaler Ebene listen die Anhänge der

<sup>12</sup> Siehe: <https://map.bern.ch/geoportal/>

Geoinformationsverordnung alle verfügbaren Datensätze auf. Um der Öffentlichkeit den Zugang zu diesen Geodaten zu ermöglichen, wurde das Projekt «Neues Geoportal» initiiert.

## Ziele

Das Hauptziel bestand darin, ein öffentlich zugängliches, benutzendenfreundliches und ansprechendes Geoportal zu schaffen, über das alle nötigen Informationen, Geodaten und Geodienste leicht gefunden, angeschaut und bezogen werden können. Dabei galt es, den gesetzlichen Auftrag zu erfüllen und alle Geodaten, für die die Stadt Bern zuständig ist, gemäss den definierten Zugangsberechtigungsstufen bereitzustellen: «A: öffentlich zugänglich» (z.B. Amtliche Vermessung), «B: beschränkt öffentlich zugänglich» (z.B. Werkkataster Abwasser) und «C: nicht öffentlich zugänglich» (z.B. Sirenenstandorte). Öffentlich zugängliche Geodaten sollten im Geoportal der Bevölkerung jederzeit zum Download zur Verfügung stehen. Dabei stand eine möglichst intuitive Benutzendenführung im Vordergrund. Gleichzeitig sollte der bestehende Internet-Stadtplan optimal mit dem neuen Geoportal verknüpft werden. Aus technischer Sicht sollte der Prozess der Datenaufbereitung und -abgabe weitestgehend automatisiert werden.

## Tätigkeit

Geoinformation Stadt Bern (GSB) ist verantwortlich für die städtische GIS-Infrastruktur, das GIS-Bern. Entsprechend lag auch die Federführung für das Projekt «Neues Geoportal» bei dieser Dienststelle. Die Realisierung erfolgte ausschliesslich mit internen Ressourcen. Einzig für ein Security-Audit wurden zusätzliche finanzielle Mittel eingesetzt. Ein Entwicklungsprojekt dieser Grösse intern umzusetzen, hiess jedoch auch eine sorgfältige Priorisierung der übrigen Arbeiten. Weil von Beginn weg alle Beteiligten vom Nutzen des

Geoportals überzeugt waren, konnten mit der Kundschaft rasch passende Lösungen für die Verschiebung / Verzögerung von weiteren Projekten gefunden werden.

Den Transformationsprozess vom rein internen Dienstleister hin zum Serviceprovider für die Öffentlichkeit hat GSB bereits lange vor der Einführung des Geoportals vollzogen. Angebote wie der Internet-Stadtplan oder das 3D-Stadtmodell sind schon seit einigen Jahren in Betrieb. Mit der Bereitstellung des Geoportals wird dieses Angebot nun erweitert.

Die Planungs- und Konzeptphase erforderten mehrere Runden an Konzeption. Zu Beginn gingen die Vorstellung aller Projektbeteiligten, wie das Geoportal schliesslich aussehen sollte, auseinander. Um zu einem gemeinsamen Zielbild zu gelangen, wurden neben einem Best-Practice Vergleich bestehender nationaler und kantonaler Geoportale insbesondere Aspekte aus der nutzer:innenzentrierten Entwicklung erfolgreich eingesetzt.

Die Zuständigkeit für die rund 280 Geodatensätze ist auf viele Ämter verteilt. Teilweise liegt die Verantwortlichkeit auch bei Stellen, die bisher kaum mit GIS (Geografisches Informationssystem) in Berührung kamen. Dort werden die Daten in der Regel ausserhalb des GIS gehalten. Es kann sich dabei um recht simple Excellisten bis hin zu komplexen SAP-Lösungen handeln. Im Zusammenhang mit dem Projekt wurden teilweise neue Schnittstellen von solchen Drittsystemen ins GIS-Bern geschaffen und bestehende Importprozesse optimiert. Eine generelle Standardisierung dieser Schnittstellen war aufgrund der Unterschiedlichkeit der Datenverwaltungssysteme jedoch nicht möglich. Die Arbeit mit den vielen verschiedenen Ansprechpartnern war zwar herausfordernd, stiess aber generell auf grosses Interesse und hat

stadtintern das Bewusstsein für Geodaten erhöht.

Die automatisierte Planausgabe (z.B. Baugesuchspläne) bildete einen wichtigen Output des Projekts. Ein Knackpunkt war dabei die dynamische Platzierung von Beschriftungen wie Grundstücknummern und Strassennamen. Bei diesem Thema musste während den Entwicklungsarbeiten ein Systemwechsel vorgenommen werden, von einem ursprünglich proprietären hin zu einer Open-Source-Lösung, die beide jedoch auch schon vor dem Projekt im Einsatz standen und entsprechendes Know-how intern verfügbar war. Ansonsten gab es während der Realisierungsphase keine grösseren Veränderungen, was sicherlich auch auf die gründliche Durchführung der Planungsphasen zurückzuführen ist.

Bei der Entwicklung des Geoportals wurde vollständig auf interne Ressourcen zurückgegriffen, was als Erfolgsfaktor angesehen werden kann und die interne Entwicklerkompetenz gestärkt hat. Für die Arbeiten zur Nutzer:innenzentrierung erhielt das Team zusätzliche Unterstützung von Digital Stadt Bern. Dank dieser Impulse konnten Personas und Use Cases definiert sowie eine User Journey und Prototypen erstellt werden.

Es fanden während des Projekts mehrere Testphasen statt. Zunächst wurden die Prototypen internen Testpersonen gezeigt. Diese konnten in ihrer Funktion auch die Rolle der Kundschaft einnehmen, wodurch eine Anwenderperspektive zur Geltung kam. Beobachtungen zum Verhalten wurden protokolliert. Während der Realisierung wurde eine grössere Testphase mit verschiedensten Protopersonas durchgeführt. Dabei wurden den Testpersonen verschiedene Aufgaben gegeben, welche die unterschiedlichen Use Cases abbilden. Feedbacks wurden gesammelt, gruppiert,

bewertet, in einzelne Tasks geleitet und abgearbeitet. Punkto Cybersicherheit wurden sogenannte Penetration-Tests gemacht, um Sicherheitslücken festzustellen. Dazu wurde eine externe Firma beigezogen.

Der offene Datenaustausch mit anderen Stellen wie dem Bund oder Kanton erfolgt dahingehend, dass die Stadt Bern Geodaten von diesen Quellen automatisiert bezieht und in die GIS-Datenbanken der Stadt Bern integriert. Solche Daten werden im Geoportal als «externe Produkte» aufgeführt. Die Produktinformationen in Form von Metadaten zu den einzelnen Geodatenätzen, werden automatisiert vom Geoportal nach «Geocat» (schweizweiter Geometadatenkatalog) übertragen und von dort je nach Zugangsberechtigungsstufe des Produkts direkt mit [opendata.swiss](https://opendata.swiss) geteilt.

Beim Geoportal handelt es sich um eine massgeschneiderte Lösung, die aus mehreren Komponenten, sowohl proprietären Systemen als auch Open-Source-Lösungen, besteht. Sie kann deshalb nicht 1:1 an Dritte übertragen werden. Für die Bereitstellung der Kartendienste wurden beispielsweise eine bereits vorher eingesetzte proprietäre Software genutzt. Einzelne, kleinere Softwarekomponenten wurden neu eingeführt. Dabei wurde auf OS-Software gesetzt. Beispielsweise den «pgModeler» fürs Datenbank Design oder der «Adminer», über welchen die unterschiedlichen zuständigen Stellen die Metadaten ihrer Produkte (z.B. Produktbeschreibung) über den Internetbrowser bearbeiten können.

## Ergebnis

Das Projekt «Neues Geoportal» hat seine Ziele vollumfänglich erreicht und wertvolle Erkenntnisse für zukünftige Entwicklungen geliefert. Zum Erfolg trug zu einem grossen Teil die detaillierte Projektplanung und die Nutzerzentrierung bei. Besonders in der

Konzeptionsphase wurde viel Zeit in ein gemeinsames Verständnis investiert, um das Endresultat und die dazugehörigen Prozesse möglichst genau abbilden und testen zu können. Dadurch konnten während den Entwicklungsarbeiten unnötige Umwege verhindert werden.

Weiter war die flexible Terminplanung ein entscheidender Aspekt für die erfolgreiche Durchführung des Projekts. Da keine gesetzlichen Fristen zur Umsetzung bestanden, entstand Spielraum, um das Geoportal noch während der Realisierungsphase kontinuierlich zu verbessern. Solche Verbesserungen wurden einerseits proaktiv nutzer:innenzentriert mit Personas, Prototypen und Testings (z.B. Barrierefreiheit), oder auch reaktiv auf Fehler angegangen. Beide Vorgehensweisen empfand das Projektteam als positiv und zielführend.

In der Nutzung des Geoportals zeigten sich Überraschungen – so werden beispielsweise unerwartet oft 3D-Daten bestellt. Weil die Daten ohne Angabe eines Verwendungszwecks bezogen werden können, lässt sich nur vermuten, dass 3D-Daten vermehrt zur Visualisierung respektive digitalen Umsetzung von Bauprojekten genutzt werden (Stichwort BIM). Das eingebaute Feedback-Formular wird kaum genutzt, was darauf hindeutet, dass die Benutzendenführung intuitiv verständlich ist und die Datenaufbereitung reibungslos läuft. Auf weitere technische Möglichkeiten, das Verhalten der Nutzenden im Tool auch nach der Testingphase zu protokollieren und analysieren, wurde bewusst verzichtet.

Ungefähr halbjährlich wird eine neue Version des Geoportals aufgeschaltet. In einem nächsten Schritt steht die Version 2.0 an, welche viele Verbesserungen, Optimierungen und die Verhinderung von seltenen Fehlern beinhaltet. Viele der Punkte sind für die Nutzenden nicht direkt sichtbar, sondern betreffen Hintergrundprozesse. Vordringend soll die Usability und die Utility verbessert werden, indem beispielsweise vergangene Bestellungen reproduziert und angepasst werden können. Für die Zukunft sind weitere Entwicklungen geplant, beispielsweise ein Online-Bezahltool.

## 5.2 Ergebnisse aus den Online-Umfragen

### 5.2.1 Online-Umfrage 1: Herausforderungen

Die Analyse der ersten Umfrage zeigte auf, dass die Umsetzung kundenorientierter Verbundprojekte im eGovernment vor vielfältigen, eng miteinander verknüpften Herausforderungen steht, die wir im Folgenden zusammenfassen (Details siehe Anhang A).

#### **Organisatorische Herausforderungen**

Ein zentrales Problem ist der fehlende Anreiz für Veränderung und Innovation innerhalb der Verwaltungen. Dies führt dazu, dass etablierte Prozesse selten hinterfragt und neue Ansätze nur zögerlich verfolgt werden. Kapazitätsengpässe in Fachabteilungen und in der IT verschärfen die Situation, da es an personellen Ressourcen und notwendigem Fachwissen mangelt. Unklare Rollenverteilungen innerhalb und zwischen den Akteuren führen zu ineffizienten Abläufen und verzögerten Entscheidungen. Zusätzlich erschweren bürokratische Hürden wie komplizierte Beschaffungsrichtlinien und fehlende gesetzliche Grundlagen die Projektumsetzung. Die unzureichende Einbindung von Stakeholder:innen, insbesondere der Einwohner:innen, führt dazu, dass Projekte nicht optimal auf die tatsächlichen Bedürfnisse ausgerichtet sind.

#### **Kooperation und Subsidiarität**

Die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Partnern ist geprägt von Herausforderungen wie der Identifikation der richtigen Stakeholder:innen, fehlendem Vertrauen und ineffektiver Kommunikation. Das Prinzip der Subsidiarität bringt spezifische Spannungsfelder mit sich: Gemeinden fürchten um ihre Eigenständigkeit und zögern, sich an gemeinsamen Projekten zu

beteiligen. Es besteht die Notwendigkeit, Anreize zu schaffen und eine Balance zwischen Standardisierung und Flexibilität zu finden, um die Kooperation zu fördern. Zusätzliche Herausforderungen ergeben sich aus dem Föderalismus, der als mögliches Hindernis für eine einheitliche Umsetzung von eGovernment-Projekten gesehen wird. Ein Kulturwandel hin zu mehr Innovationsfreude und Risikobereitschaft ist erforderlich.

#### **Methodenwahl und Technologie**

Bei der Wahl der Methoden für die Projektumsetzung gibt es unterschiedliche Ansätze. Agile Methoden und traditionelle Modelle wie die HERMES-Methode kommen zum Einsatz. Die Auswahl sollte auf die spezifischen Anforderungen des Projekts abgestimmt sein und auch Mischformen können sinnvoll sein. Die Nutzung moderner Technologien und eine technologie-neutrale Gesetzgebung sind weitere Erfolgsfaktoren, um Prozesse effizienter zu gestalten und besser auf Kundenbedürfnisse eingehen zu können.

#### **Finanzierung und Ressourcen**

Die Beschaffung ausreichender finanzieller Mittel und personeller Ressourcen stellt eine weitere Herausforderung dar. Starre Budgetzyklen und komplizierte Finanzierungsmechanismen schränken die Flexibilität ein und können Projekte verzögern. Verschiedene Finanzierungsmodelle wie Vorfinanzierung durch Kantone oder Verpflichtungskredite für die digitale Transformation werden diskutiert, um diese Hürden zu überwinden. Die öffentliche Hand steht zudem vor der Schwierigkeit, qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen, da sie mit dem Privatsektor konkurriert.

## 5.2.2 Online-Umfrage 2: Lösungsansätze

Aufbauend auf den aus der ersten Umfrage identifizierten Herausforderungen wurden Lösungsansätze entwickelt, die den Expert:innen wiederum in einer Onlineumfrage zur Bewertung zugesendet wurden. Die Bewertung diente einerseits als Erkenntnis darüber, ob die Lösungsansätze passend formuliert wurden, andererseits als Diskussionsgrundlage für den anstehenden Workshop. Im Folgenden werden die entwickelten Lösungsansätze aufgelistet und die Bewertungen abgebildet

### Kund:innen- und Einwohner:innen-zentrierung

«Kund:innen geben von sich aus selten Feedback. Daher muss Feedback aktiv erfragt werden, und es braucht eine Methode, die die Kunden bindet und engagiert. Offene Feedbackplattformen sind hingegen nicht effektiv.»

«Da es in der Planungsphase oft schwer fällt genau zu verstehen, was die Kunden wollen, lohnt es sich, Fokusgruppen durch-

zuführen, um gezielt Feedback von möglichst repräsentativen Nutzer:innen-Gruppen zu erhalten. Diese Formate müssen in Person stattfinden und eine gewisse Verbindlichkeit haben. Da es in der Entwicklungsphase oft schwierig ist, genau das Gefragte umzusetzen, lohnt es sich, frühzeitig Testversionen zur Verfügung zu stellen und systematisch das Feedback der Nutzer:innen zu sammeln, um die Entwicklung flexibel anzupassen. Von allein kommen von den Kunden selten valablen Ideen. Kunden brauchen ein Produkt, anhand dessen sie ihre Wünsche (wovon will ich mehr, wovon weniger?) erst artikulieren können.»

«Da es oft nicht möglich ist, alle Anforderungen der Kunden zu erfüllen, lohnt es sich, während der Nutzungs- und Weiterentwicklungsphase regelmässig Retrospektiven durchzuführen, um Erfahrungen zu reflektieren und gemeinsam Massnahmen zur Verbesserung der Kundenzentrierung zu entwickeln. Ex-post ist der Blick immer kritischer und das Feedback genauer.

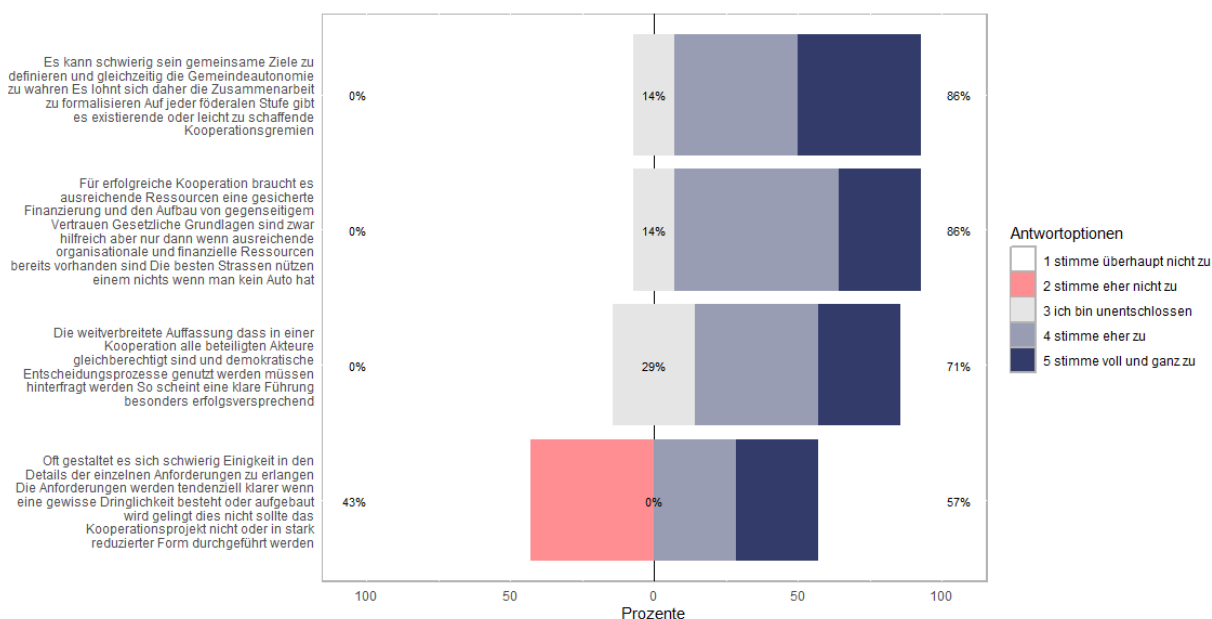


Abbildung 8: Bewertungen der Expert:innen zu Lösungsansätzen der Kund:innenzentrierung

## Kooperation

«Für erfolgreiche Kooperation braucht es ausreichende Ressourcen, eine gesicherte Finanzierung und den Aufbau von gegenseitigem Vertrauen. Gesetzliche Grundlagen sind zwar hilfreich, aber nur dann, wenn ausreichende organisationale und finanzielle Ressourcen bereits vorhanden sind. («Die besten Strassen nützen einem nichts, wenn man kein Auto hat»)

«Es kann schwierig sein, gemeinsame Ziele zu definieren und gleichzeitig die Gemeindeautonomie zu wahren. Es lohnt sich daher, die Zusammenarbeit zu formalisieren. Auf jeder föderalen Stufe gibt es existierende oder leicht zu schaffende Kooperationsgremien.»

«Oft gestaltet es sich schwierig, Einigkeit in den Details der einzelnen Anforderungen zu erlangen. Die Anforderungen werden tendenziell klarer, wenn eine gewisse Dringlichkeit besteht oder aufgebaut wird – gelingt dies nicht, sollte das Kooperationsprojekt nicht oder in stark reduzierter Form durchgeführt werden.»

«Die weitverbreitete Auffassung, dass in einer Kooperation alle beteiligten Akteure gleichberechtigt sind und demokratische Entscheidungsprozesse genutzt werden, müssen hinterfragt werden. So scheint eine klare Führung besonders erfolgsversprechend.»

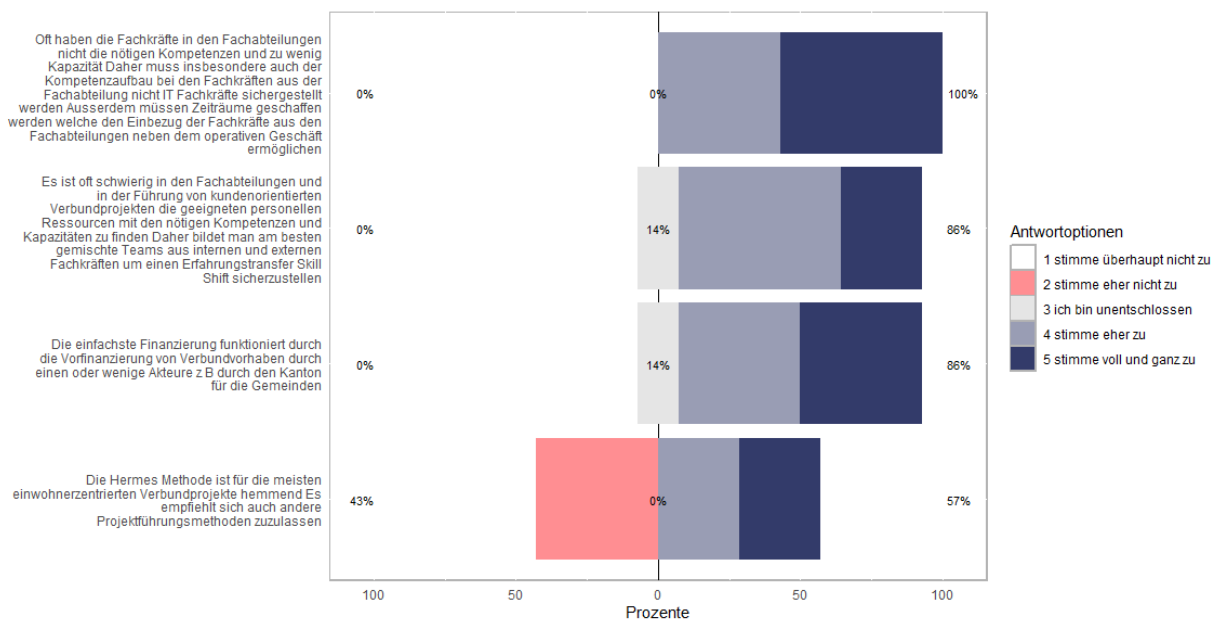


Abbildung 9: Bewertungen der Expert:innen zu Lösungsansätzen der Kooperation

## Subsidiarität

«Um die Hürden der Subsidiarität erfolgreich zu überwinden, benötigt es eine starke Vision und ein gutes Marketing. Diese können als zusätzlichen Kitt zwischen den föderalen Stufen dienen. Wenn man schon keine Kompetenzen abgeben oder neu verteilen will, kann man umso mehr auf der Marketingseite und vis à vis dem Publikum als ein Verbund (eine Einheit) auftreten. Zugespitzt gesagt: Ein gemeinsames Branding, eine gemeinsame Botschaft ist der erste Schritt Richtung interoperable User-Plattform. Echte Risiken der Verletzung der Subsidiarität sind sehr selten vorhanden.»

«Kantone sollten bei der Digitalisierung in der Verwaltung vermehrt die Führung übernehmen. Aufgrund ihrer Position, ihrer Grösse und dem Zugang zu relevanten Akteuren sind sie dafür prädestiniert Kantone sind der Dreh und Angelpunkt erfolgreicher Verbundprojekte im eGovernment in der Schweiz.»

tone sind der Dreh- und Angelpunkt erfolgreicher Verbundprojekte im eGovernment in der Schweiz. Interoperabilität und das «Once-Only-Prinzip» sind hin und wieder noch durch Ausführungsbestimmungen, manchmal sogar durch Verordnungen oder gar Gesetze beeinträchtigt. Daher sollten die Ausführungsbestimmungen und wenn nötig die Verordnungen oder sogar die Gesetze so angepasst werden, dass ein Verbundprojekt möglichst ohne Workarounds in Betrieb genommen werden kann.»

## Best Practices: Tallinn-Deklaration

«Obschon eine vollständige Umsetzung des «Once-Only-Prinzips» noch in weiter Ferne liegt, sollten sich Verbundprojekte bereits heute damit befassen und insbesondere Standards implementieren, die Interoperabilität sicherstellen und erste datenschutzrechtliche Abklärungen tätigen.»

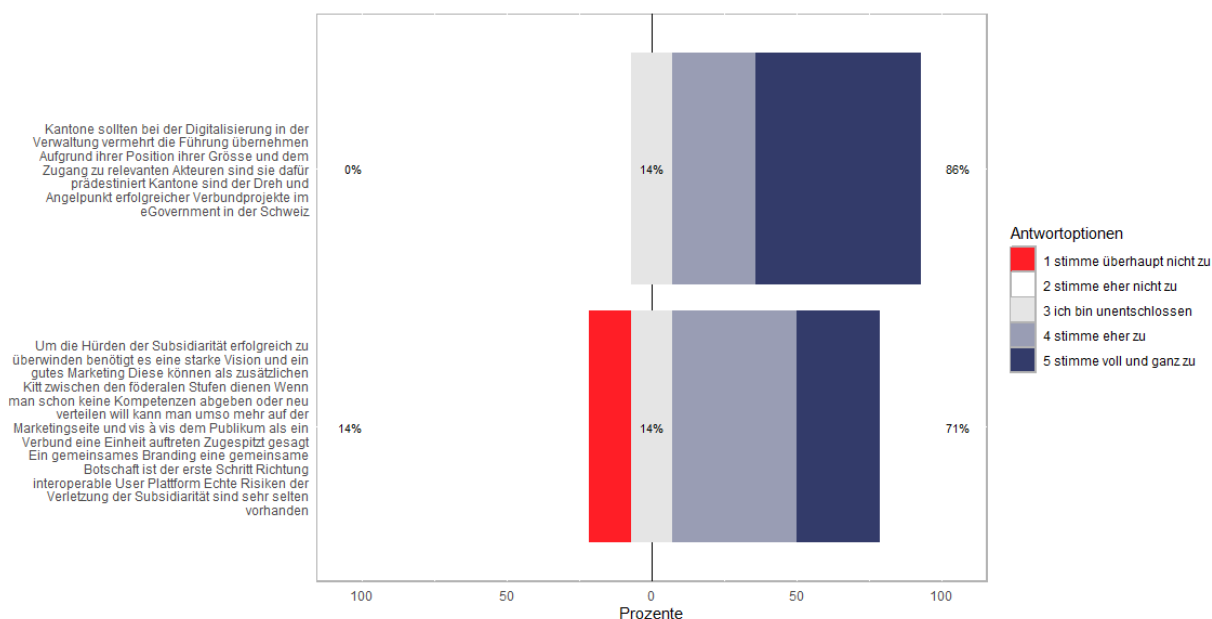


Abbildung 10: Bewertungen der Expert:innen zu Lösungsansätzen der Subsidiarität

«Digital by Default wird langfristig aus Kosten- und Integritätsgründen als einziges Dienstleistungsangebot akzeptiert werden. Kundenzentrierte Verbundprojekte sind erfolgreicher, wenn sie dieses Prinzip umsetzen und spezielle Bedürfnisse durch Assistenzen z.B. über Call Centers abgedeckt werden.»

«Openness und Transparency sowie Trustworthiness und Security stellen in kundenzentrierten Verbundprojekten im eGovernment keine besondere Herausforderung dar. Diese Prinzipien können mit den gängigen, in der Verwaltung etablierten, Massnahmen verwirklicht werden. Die einfachste Finanzierung funktioniert durch die Vorfinanzierung von Verbundvorhaben durch einen oder wenige Akteure (z.B. durch den Kanton für die Gemeinden).»

«Es ist oft schwierig, in den Fachabteilungen und in der Führung von kundenorientierten Verbundprojekten die geeigneten personellen Ressourcen mit den nötigen

Kompetenzen und Kapazitäten zu finden. Daher bildet man am besten gemischte Teams aus internen und externen Fachkräften, um einen Erfahrungstransfer (Skill-Shift) sicherzustellen.»

«Die Hermes-Methode ist für die meisten einwohnerzentrierten Verbundprojekte hemmend. Es empfiehlt sich, auch andere Projektführungsmethoden zuzulassen.»

«Oft haben die Fachkräfte in den Fachabteilungen nicht die nötigen Kompetenzen und zu wenig Kapazität. Daher muss insbesondere auch der Kompetenzaufbau bei den Fachkräften aus der Fachabteilung (nicht IT-Fachkräfte) sichergestellt werden. Ausserdem müssen Zeiträume geschaffen werden, welche den Einbezug der Fachkräfte aus den Fachabteilungen neben dem operativen Geschäft ermöglichen.»

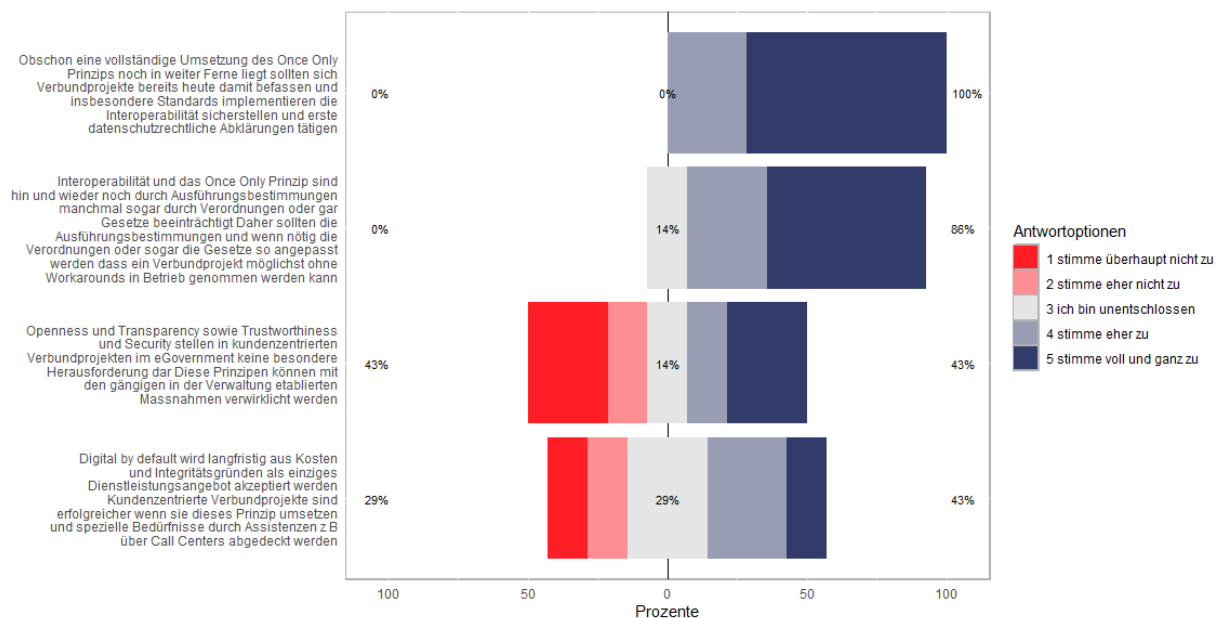


Abbildung 11: Bewertungen der Expert:innen zu Lösungsansätzen der Tallinn-Deklaratio

### 5.3 Verifizieren der Ergebnisse im World Café

In einem Workshop in Form eines World Cafés wurden die im vorherigen Abschnitt präsentierten Lösungsansätze und Bewertungen diskutiert, kritisch hinterfragt und erweitert. Durch Einarbeiten dieser neu gewonnenen Erkenntnisse, wurde eine erste Version des Leitfadens mit Massnahmen, Forderungen und Best Practices erstellt. Diese Version wurde in einem asynchronen schriftlichen Austausch nochmals mit der Steuerungsgruppe gespiegelt und letzte Änderungen vorgenommen. Die finale Version folgt in Kapitel 6.

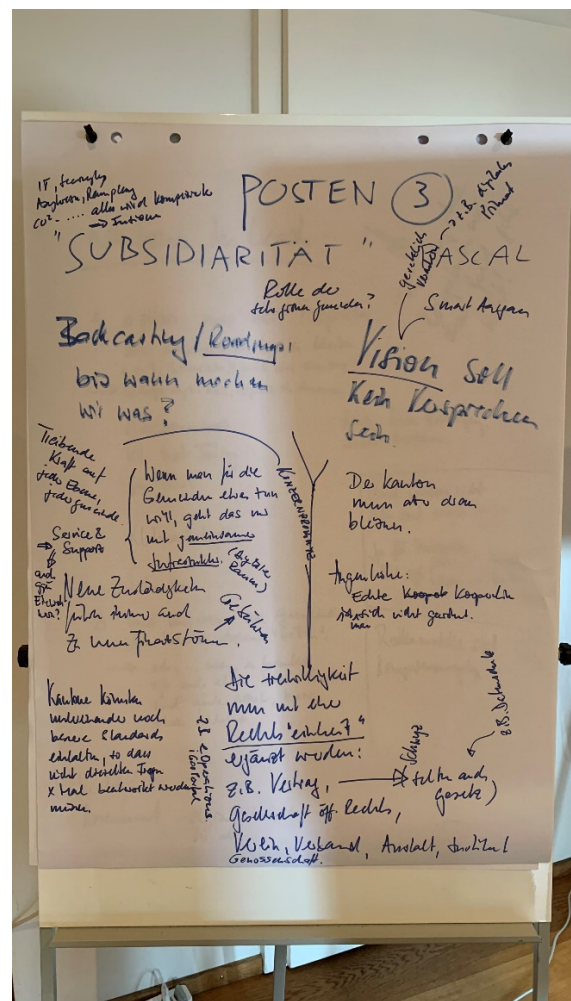


Abbildung 12: Posten im World Café

## 6 Leitfaden mit Massnahmen, Forderungen und Best Practices

Auf den folgenden Seiten wird die finale Version des Leitfadens vorgestellt. Diese beinhaltet in der Exper:innengruppe be-

wertete und diskutierte Massnahmen, Forderungen und Best Practices zum Vorgehen in kundenzentrierten Verbundprojekten.

### 6.1 Kundenzentrierung

*Kundenzentrierung ist ein erfolgsentscheidendes Prinzip in Verbundprojekten, und nicht nur ein Feature.*

Bereits in der **Konzeptphase** ist Kundenzentrierung ein wichtiges Prinzip und Ideal, das integraler Bestandteil einer modernen digitalen Verwaltung sein muss. Daher müssen Kosten und Machbarkeit von kundenzentrierten Ansätzen nicht nur projektbezogen, sondern ganzheitlich gesehen werden. Synergien mit bereits vorhandenen Ressourcen wie etabliertes Mitarbeiterwissen müssen aktiv gesucht werden, damit Arbeitsvorgänge nicht doppelt ausgeführt werden. Auch freiwerdende Potenziale (z.B. zur Verfügung stehende Ressourcen durch verkürzte Schalteröffnungszeiten) sollten zur Kundenzentrierung genutzt werden. Wenn projektbezogene Kundenzentrierungsinstrumente geschaffen werden, müssen sie in den langfristigen Betrieb integrierbar sein.

*Für Kundenzentrierung tragen nicht nur Verwaltungen (Anbieter), sondern auch Einwohner:innen (Kunden) eine Verantwortung.*

In der **Planungsphase** fällt es oft schwer, genau zu verstehen, was die Kunden wollen. Kunden geben von sich aus selten Feedback. Daher muss Feedback aktiv erfragt werden, und es braucht ein Format wie Fokusgruppen, welche die Kunden bindet und engagiert und gezielt Feedback von repräsentativen Einwohner:innengruppen abholt. Dazu müssen allerdings Bedingungen erfüllt sein.

Zunächst muss eine Machbarkeitsbewertung der Umsetzung von Kundenwünschen im Vorfeld durchgeführt werden, andernfalls investieren Fokusgruppen (Einwohner:innen) Zeit, die möglicherweise fehlinterpretiert werden kann (Scheinbeteiligung). Auch die Moderator:innen der Fokusgruppe könnten durch solche Rückschlüsse und Vertrauensprobleme in ihrer Glaubwürdigkeit betroffen sein. Zudem besteht die Gefahr, dass eine Kluft zwischen der Agenda der Organisation und den Bedürfnissen der Bevölkerung entsteht. Wenn die öffentlichen Verwaltungen bereits die Einschränkungen kennen, sollten diese im Sinne des Erwartungsmanagements klar kommuniziert werden, bevor die Einwohner:innen eingebunden werden.

Falls Kundenanforderungen unklar oder unbekannt sind und genügend Ressourcen vorhanden sind, können Formate wie Fokusgruppendurchgeführt werden. Diese müssen in-Person stattfinden und eine gewisse Verbindlichkeit haben – sowohl für Einwohner:innen (Teilnahme) als auch für Verwaltungen (Steuerung und Beständigkeit). Offene Feedbackplattformen (online und physisch) sind hingegen nicht effektiv.

*Produkte müssen sich an  
konkretem Kundenfeedback  
orientieren, nicht an blossen  
Wünschen.*

In der **Entwicklungsphase** ist es oft schwierig, genau das Nachgefragte umzusetzen, da es sich häufig um unkonkrete Wünsche handelt. Zunächst muss die Institution klare Kommunikationsanstrengungen unternehmen. Es ist wichtig, stets eine offizielle Landing Page (digitale Präsenz) des Projekts oder des gewünschten Ergebnisses zu haben. Die institutionelle Perspektive und Vision für mögliche Folgeprojekte sollten dort klar dargestellt werden. Sonst ist es schwierig, auch in persönlichen Fokusgruppen eine tiefgehende Einbindung zu erreichen - es entstehen sonst nur oberflächliche Grundideen oder diffuse Vorschläge.

Es lohnt sich, frühzeitig Testversionen zu releasen und systematisch das konkrete Feedback der Nutzer:innen zu sammeln, um die Entwicklung flexibel anzupassen. Ohne einen Orientierungspunkt kommen von den Kunden selten valable Ideen. Kunden brauchen ein anfängliches, aber trotzdem nutzbares Produkt, anhand dessen sie ihre Wünsche erst artikulieren können.

Der MVP muss also beim Kundeninput bereits vorhanden sein (Feedback Loop).

*Frühzeitige Releases  
bringen Kund:innen mehr als  
fertige Lösungen.*

**Beim Release** eines neuen Produktes sollte in der Verwaltung vermehrt akzeptiert werden, Lösungen auf den Markt zu bringen, die «nie fertig» sind, da sie laufend weiterentwickelt werden. Dadurch können diese Lösungen erst richtig validiert und erweitert werden. Um dies zu erreichen, ist eine gute Kommunikation, Fehlerkultur und stetiges Verbesserungsmanagement ziel führend.

*Die Kundenzentrierung endet  
nicht mit dem Projektende,  
sondern beginnt erst richtig  
mit dem Betrieb des  
Produktes.*

Der Übergang von einem Projekt zum Betrieb, also in die **Nutzungs- und Weiterentwicklungsphase**, muss neu gedacht werden. Es gibt dort noch immer einen klaren Bruch zwischen den Phasen. Es muss ein Verständnis geschaffen werden, dass die Verbesserung der Kundenzentrierung nicht mit dem Projektende abgeschlossen ist. Die Kundenzentrierung muss also von der Projektphase in die Betriebsphase gebracht werden. Wenn eine Lösung gebaut und geliefert wird, bleibt die Kundenzentrierung weiterhin Teil des Betriebs<sup>13</sup>. Es braucht Indikatoren, um die Kundenzentrierung auch im Betrieb zu messen oder zu

<sup>13</sup> Anmerkung: 80 % des Aufwandes fällt auf Betrieb, 20 % auf Entwicklung

beurteilen. Welche Indikatoren nützlich sind, hängt vom Vorhaben ab. Da es oft nicht möglich ist, alle Anforderungen der Kunden zu erfüllen, lohnt es sich, während dieser Phase regelmässig Retrospektiven

durchzuführen, um Erfahrungen zu reflektieren und gemeinsam Massnahmen zur Verbesserung der Kundenzentrierung zu entwickeln. Ex-post ist der Blick immer kritischer und das Feedback genauer.

## 6.2 Kooperation

**Grundlagen der Kooperation:  
Keine Gesetzesanpassungen  
ohne Kapazitäts- und  
Kompetenzaufbau.**

Für erfolgreiche Kooperation braucht es eine gesicherte Finanzierung, den Aufbau von gegenseitigem Vertrauen und ausreichende personelle und materielle Ressourcen. Nur, wenn diese Ressourcen vorhanden sind, lohnt es sich, gesetzliche Grundlagen anzupassen. Wertvolles politisches Kapital verpufft ansonsten.

**Kooperation braucht  
Verbindlichkeit – ohne geht  
es nicht.**

Es kann herausfordernd sein, gemeinsame Ziele zu definieren und gleichzeitig die Autonomie der einzelnen Akteure (z.B. Gemeinden) zu wahren. Die besten Resultate werden erreicht, wenn auf allen föderalen Ebenen Betroffene zu Beteiligten gemacht werden und Eigenständigkeit eingefordert wird. Eine Formalisierung der Zusammenarbeit in Kooperationsgremien ist sinnvoll, wenn neben Strukturen auch Verbindlichkeiten geschaffen werden, sodass Ziele nicht nur definiert, sondern auch nachweislich erreicht werden.

**Fehlt ein gemeinsames  
Bewusstsein für die  
Anforderungen des  
Projekt, dann muss das  
Projekt abgebrochen werden.**

Es ist oft schwierig, Einigkeit in den Details der einzelnen Anforderungen zu erlangen. Grosse und kleine Akteure haben unterschiedliche Anforderungen, weshalb es sinnvoll sein kann, differenzierte Konzepte zu überlegen. Das Szenario des Projektabbruchs muss gleichberechtigt neben anderen Projektszenarien bestehen und von allen Projektpartnern geteilt werden. (z.B. Wenn das Projekt nicht vollständig finanziert ist und wenn die Spezifikationen nicht stimmen, gehen wir nicht weiter).

Wichtig ist es, ein gemeinsames Bewusstsein für die Dringlichkeit oder Attraktivität des Gesamtprojektes aufzubauen. Wenn noch andere Projekte durchgeführt werden, dürfen diese hinsichtlich Dringlichkeit nicht untereinander konkurrieren. Dies kann sonst die tatsächliche Wirkung des Dringlichkeitsprozesses mindern. Gelingt diese gemeinsame Bewusstseinsbildung nicht, sollte in der Konzeptphase die Option des Nicht-Durchführens explizit geprüft werden. Auch der Projektabbruch darf kein Tabu sein, sondern als gängige Option in Betracht gezogen werden.

*Explizite Führungsrollen sind zielführender als implizite.*

In der Betriebsphase sind kleine Führungsteams erfolgreicher. Die weitverbreitete Auffassung, dass in einer Kooperation alle beteiligten Akteure gleichberechtigt

### 6.3 Subsidiarität

*Kantone sind prädestiniert, um als politische Treiber der digitalen Verwaltung zu handeln.*

Die 26 Kantone sind neben dem Volk das konstituierende Element der Schweiz. Kantone sollten bei der Digitalisierung in der Verwaltung eine verstärkte Steuerungsrolle übernehmen. Wie im Gesundheits- oder Bildungsbereich kommt ihnen im Bereich digitale Verwaltung daher eine wichtige politisch-administrative Funktion zu. Sie setzen nationales Recht landesweit um (Bspw. E-ID) und fungieren als Vermittler zwischen Bund und Gemeinden.

Gleichzeitig spielen auch Städte und Gemeinden eine entscheidende Rolle, da sie durch ihre Autonomie auch im digitalen Raum für die Bereitstellung von Services zuständig und verantwortlich sind und die meisten Kontaktpunkte zu Einwohner:innen haben. Die Kantone sollten sich daher auf die Erstellung ihrer Leistungen und Infrastruktur-Elemente konzentrieren und dadurch beispielsweise die eigenständige Einlieferung von kommunalen Services in ein System durch Gemeinden fördern.

sind und demokratische<sup>14</sup> Entscheidungsprozesse genutzt werden, muss hinterfragt werden. Wichtig scheint dabei eine Kombination aus zentraler Koordination und verteilter Entscheidungskompetenz, wodurch klare Strukturen und explizite Verantwortlichkeiten definiert werden, ohne die Autonomie der einzelnen Parteien zu untergraben («Kritisch bis zum Entscheid, loyal nach dem Entscheid»).

Zur Umsetzung von Verbundprojekten sollen die föderalen Ebenen die Punkte der Zusammenarbeit – da wo erforderlich – festlegen, Verantwortlichkeiten definieren und gemäss der Subsidiarität verteilen.

*Für den Erfolg von Verbundprojekten braucht es eine starke Community mit gemeinsamer Identität.*

Auch wenn Kompetenzen zwischen den Kooperationspartner:innen unterschiedlich verteilt sind, muss trotzdem eine Community gebildet werden, die vis à vis dem Publikum als eine Einheit auftritt. Einwohner:innen interessiert es nicht, ob sie eine Leistung von der Gemeinde oder dem Kanton in Anspruch nehmen, oder welche:r Kooperationspartner:in wofür zuständig ist, solange der Service effizient und einfach ist. Ein gemeinsames Branding und/oder eine gemeinsame Botschaft ist daher der erste Schritt Richtung Interoperabilität.

<sup>14</sup> Anmerkung: Demokratisch meint in diesem Kontext nicht den Einbezug des Stimmvolkes. Es

geht um die Prozesse, welche nicht explizit in Gesetzen/ der Verfassung geregelt sind.

*Es braucht eine Vorlage für eine Rechtsform für verwaltungsübergreifende Zusammenarbeit.*

Die grundsätzliche Freiwilligkeit der Zusammenarbeit zwischen Verwaltungseinheiten (Gemeinden, Kanton(en), Bund) sollte mit einer Rechtseinheit ergänzt werden, damit Verbindlichkeit gewonnen wird. Diese Rechtseinheit kann ein Vertrag, eine Gesellschaft öffentlichen Rechts, eine Genossenschaft etc. oder gar ein Gesetz sein.

*Alle Beteiligten müssen die Vision (das Zielbild) gutheissen.*

Um die Prinzipien der Subsidiarität auch mit der Umsetzung von Verbundprojekten zu wahren, benötigt es eine starke Vision (Zielbild), die von den kooperierenden Einheiten (z.B. Gemeinden und dem Kanton) gleichermassen getragen wird. Die Vision dient als primärer Kitt zwischen den föderalen Stufen.

## 6.4 Tallinn-Deklaration

*Digital Only soll nicht per Giesskannenprinzip, sondern durch differenzierte Interventionen eingeführt werden.*

**Kurzfristig: Intra- und interbehördlich Ja, Gegenüber der Bevölkerung & Politik Nein**

Intra- und Interbehördlich muss «Digital Only» zum Standard werden. Um effizientere Prozesse zu schaffen, muss der Handlungsspielraum zwischen Behördenabteilungen, Kantonen und Gemeinden innerhalb der gesetzlichen Grundlagen mutig und maximal ausgeschöpft werden.

Gegen aussen ist «Digital First» kurz- und mittelfristig nach wie vor die gangbarste Option. Gleichzeitig sollten digitale Services deutlich attraktiver gestaltet werden, auch wenn dies bedeutet, dass analoge Angebote an Attraktivität verlieren. Spezielle Bedürfnisse der Bevölkerung können durch Assistenzangebote wie Call Centers und Outsourcing-Dienste wie zum Beispiel

die E-ID-Hotline (Kt. GR) abgedeckt werden.

**Langfristig: Hohe Effizienz und strategische Risikoplanung im Fokus**

Langfristig müssen Verbundprojekte konsequent das Prinzip «Digital Only» umsetzen, da dieses auf Dauer die einzige Lösung ist, um angesichts des prognostizierten Bevölkerungswachstums weiterhin eGovernment-Services für alle anbieten zu können – digital für die breite Mehrheit, gezielte Lösungen für besondere Bedürfnisse und Situationen. Um die Grundfunktionen der Verwaltung zu gewährleisten, sollte auch ein minimal funktionsfähiger, alternativer Service für Notfälle bestehen bleiben. Im Falle eines grossen Cyberangriffs oder eines anderen Vorfalls (Hardware-Ausfall, Strommangel usw.) sollte es zielgerichtete, minimale Ausweichlösungen geben.

Da «Digital Only» weder Selbstzweck noch ein unbestrittenes Einwohner:innen-Bedürfnis ist, sondern nur ein Lösungsansatz, der hohe Effizienz und Qualität verspricht,

dürfen begleitend dazu alternative Lösungswege nicht vergessen gehen. So können Ansätze des Proactive Government - bspw. eine proaktive Zuteilung von Prämienverbilligungen statt einer neuen digitalen Lösung zur Anspruchsprüfung - neue Digitalisierungsprojekte überflüssig machen und die Effizienz steigern.

*Once-Only ist ein wichtiges Ideal, das unter Wahrung des Legalitätsprinzips ständig verfolgt werden muss. Dafür sind Anpassungen in den Vorschriften unausweichlich.*

Interoperabilität und das «Once-Only-Prinzip» sind hin und wieder noch durch Ausführungsbestimmungen, manchmal auch durch Verordnungen oder Gesetze beeinträchtigt. Das Legalitätsprinzip verhindert teilweise interne Datenflüsse. Oftmals stammen gesetzliche Grundlagen aus einer Zeit, wo die Kommunikation standardmässig noch analog war. Daher sollten die Ausführungsbestimmungen, wenn nötig die Verordnungen oder sogar die Gesetze so angepasst werden, dass ein Verbundprojekt möglichst ohne Workarounds in Betrieb genommen werden kann.

*Im digitalen Zeitalter muss Interoperabilität überall dort durchgesetzt werden, wo keine Verbote bestehen.*

Verbundprojekte sollten bereits jetzt Standards zur Förderung der Interoperabilität

implementieren, insbesondere durch Open-Source-Ansätze und die konsequente Forderung, dass Schnittstellen durch Hersteller bereitgestellt werden. Für eine eigens durchgeführte Open-Source-Produktionen sind Communities wie decidim.swiss<sup>15</sup>, welche kooperative Open-Source-Projekte möglich machen und wo Kantone wie Zürich und Genf bereits teilnehmen, die einzig realistische und gangbare Lösung. Plattformen wie I14Y<sup>16</sup> und die Arbeit an branchenübergreifenden Standards, etwa durch eCH-Gremien, können hierbei unterstützend wirken.

Um Interoperabilität sicherzustellen, ist auch ein Wechsel von siloartigen Architekturen hin zu schichtbasierten Modellen sowie die Etablierung von Service- und Datenverantwortlichen anstelle von Applikationseigner:innen notwendig. Es empfiehlt sich, datenschutzrechtliche Abklärungen im Vorfeld zu treffen.

Da nicht alle Kantone im gleichen Tempo voranschreiten, verzögert sich die Implementierung eCH-Standards manchmal um mehrere Jahre. Dies führt zu erheblichen Ungleichgewichten, und Kooperationspotenziale können nicht wie realisiert werden<sup>17</sup>. Deshalb ist die nationale Förderung von Standards (z.B. wie bei der e-Signatur) dringend erforderlich, wobei neue Standards sich an bereits bestehenden orientieren sollten. Eine Compliance über föderale Stufen hinweg sollte von festgelegten Standards abhängig sein. Die Standesinitiative des Kantons St. Gallen zur schweizweiten digitalen Transformation<sup>18</sup> verdient in diesem Zusammenhang Unterstützung.

<sup>15</sup> Siehe: <https://decidim.org/de/>

<sup>16</sup> Siehe: <https://www.i14y.admin.ch/de/home>

<sup>17</sup> analog zur Einführung neuer Banknoten – bis zu einem gewissen Zeitpunkt werden alte Versionen noch akzeptiert, danach muss man sie aber umtauschen.

<sup>18</sup> Siehe: <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20240312>

*Das Commitment zu Open Government Data und die Integration von Transparenzstandards sind notwendige Schritte, um die Prinzipien von Offenheit, Transparenz, Vertrauenswürdigkeit und Sicherheit vollständig umsetzen.*

Verbundprojekte im eGovernment sollten die Prinzipien von Offenheit, Transparenz, Vertrauenswürdigkeit und Sicherheit umsetzen, da diese mit den bereits etablierten Massnahmen in der Verwaltung gut realisierbar sind. Um Offenheit und Transparenz vollständig zu verwirklichen, ist ein Policy-Diffusionsprozess notwendig, der die Open-Source- und Open-Data-Vorgaben des EMBA<sup>19</sup> auf kantonale Verwaltungen ausweitet. Dabei erhöhen diese

Prinzipien nicht nur das Vertrauen zwischen Verwaltungsebenen, sondern steigern auch die Effizienz, indem die Umsetzung der Prinzipien bspw. aufwändige Auskunftsgesuche reduzieren und Ressourcen freisetzen<sup>20</sup>. Gleichzeitig müssen Transparenzstandards in Managementprozesse integriert werden, um einen Kulturwandel herbeizuführen. Es bedarf eines klaren Bekenntnisses zum Effizienzauftrag und zu mutigen Lösungen. Dabei dürfen auch Outsourcing von eGov-Services mit Leistungsauftrag oder sogar Privatisierungen nicht undiskutiert bleiben.

## 6.5 Finanzierung, Ressourcen, Kompetenzen und Methoden

*Erfolgreiche Verbundprojekte brauchen eine gleichwertige Zusammenarbeit zwischen Akteuren, bei welcher finanzstarke Akteure Lösungen vorfinanzieren und gemeinsam mit den anderen Beteiligten entwickeln*

Die einfachste Finanzierung funktioniert durch die Vorfinanzierung von Verbundvorhaben durch einen oder wenige finanzstarke Akteure (z.B. durch den Kanton für die Gemeinden oder durch eine Metropolregion für angrenzende Gemeinden).<sup>21</sup> Auch kleinere Akteure wie Gemeinden oder Ämter sollten von ihrem «Initiativrecht» Gebrauch machen, diese Vorfinanzierung «Bottom-Up» anzufragen.

Es muss klargestellt sein, dass der finanzierende Akteur eine gewisse Investitions-

sicherheit (z.B. in Form einer Kaufabsichtserklärung) benötigt. Es ist aber auch entscheidend, dass die finanzierenden Akteure trotz ihrer bedeutenden Rolle die Partnerschaft mit den anderen Akteuren auf faire Weise weiterführen und deren Bedürfnisse unterstützen.

*Die Anwendung von agilen Projektführungsmethoden ist in kundenorientierten Verbundprojekten mit hohem Innovationsgehalt unabdingbar.*

Vor allem strikt ergebnisorientierte Vorgehensmethoden sind für die meisten einwohnerzentrierten Verbundprojekte hem-

<sup>19</sup> Siehe: <https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/2023/787/de>

<sup>20</sup> bspw. Mehrwertsteuer, Geburtsscheine

<sup>21</sup> Das eGovernment-Gesetz des Kantons Schwyz enthält beispielsweise solche Bestimmungen.

Siehe «Gesetz über das E-Government» vom 22. April 2009, §14, Seite 4. Siehe: [https://www.sz.ch/public/upload/assets/4608/140\\_600.pdf](https://www.sz.ch/public/upload/assets/4608/140_600.pdf)

mend. Es empfiehlt sich, agilere und ergebnisoffenere Projektführungsmethoden zuzulassen, die sich für einwohnerzentrierte Verbundprojekte deutlich besser eignen.<sup>22</sup>

***Vor der konkreten Planung braucht es Freiräume, um Ideen zu gestalten***

Es ist wichtig, dass Teammitglieder ein gemeinsames Verständnis entwickeln können und dass gleichberechtigte, geschützte Räume geschaffen werden, in denen Kompetenzen vor Rollen stehen. Dafür muss zum richtigen Zeitpunkt die Bereitschaft der politischen und operativen Führung sichergestellt werden.

***Um Freiräume erfolgreich zu nutzen, braucht es Kompetenzentwicklung in Fachabteilungen (Skills-Shift)***

Es ist oft schwierig, in den Fachabteilungen und in der Führung von kundenorientierten

Verbundprojekten die geeigneten personellen Ressourcen mit den nötigen Kompetenzen und Kapazitäten zu finden.

Deshalb sollten funktionsübergreifende (Cross Functional) Teams aus internen und externen Fachkräften gebildet werden (Skills Shift). Um die Kompetenzen dieser Teams sicherzustellen, muss insbesondere bei den Fachkräften aus den Fachabteilungen der Kompetenzaufbau sichergestellt werden (damit sind explizit nicht die IT-Fachkräfte gemeint). Durch den Einbezug von Personalentwicklung und der unteren sowie mittleren Managementstufen kann ein «Digital Mindset» auf allen Ebenen entwickelt werden.

Neben zu schaffender Zeit, die den Einbezug und dedizierten Einsatz der Fachkräfte aus den Fachabteilungen - neben dem operativen Geschäft - ermöglicht, können auch variable Entschädigungsmodelle helfen, die Transformation zu beschleunigen (z.B. Minimum: Angebot einer Weiterbildungspauschale; Maximum: interne Verrechnung von Beratungsleistungen zwischen Abteilungen).

<sup>22</sup> Siehe: <https://www.inside-it.ch/vorstoss-in-zuerich-fordert-ende-der-hermes-pflicht-20240717>

## 7 Diskussion

In diesem Kapitel reflektieren wir die Bedeutung des Leitfadens, sowie die Idee, das Vorgehen und die Qualität der Resultate. Wir möchten einen selbstkritischen Blick auf die Resultate und die Studie werfen, auch um Lücken zu erkennen, die weitere Arbeiten anleiten.

### **Resultate, die eine klare Sprache sprechen**

Der Leitfaden zeigt, in welche Richtung sich die eGov-Landschaft Schweiz bewegen wird (und soll).

Open-Source- und Open-Data-Vorgaben in kantonale Verwaltungen auszuweiten, erhöht das Vertrauen zwischen Einwohner:innen und Verwaltung. Effizienzsteigerungen entstehen, da aufwändige Anfragen entfallen. Zusätzlich werden neue Möglichkeiten für innovative Datenräume und Anwendungen geschaffen, was langfristig die digitale Teilhabe und Entscheidungsprozesse verbessert.

Nationale, verbindliche Standards schneller umzusetzen, basierend auf bestehenden eCH-Standards, reduziert Diskrepanzen zwischen Kantonen und ermöglicht die reibungslose Zusammenarbeit über Verwaltungsgrenzen hinweg. Dies führt zu einem flächendeckenden, nationalen eGovernment-System, das Verwaltungsprozesse beschleunigt und Einwohner:innen einfachere, schnellere digitale Zugänge bietet.

Durch die Empfehlung, Kantone sollen digitale Projekte für kleinere Gemeinden vorfinanzieren und später an diese übertragen, erhalten kleinere und finanzschwächere Gemeinden Zugang zu innovativen digitalen Lösungen, ohne selbst grosse Investitionen tätigen zu müssen. Diese Synergie ermöglicht es ihnen, auf dem gleichen technologischen Niveau wie grössere

Gemeinden zu agieren und fördert eine gerechtere Digitalisierung auf nationaler Ebene.

Die Einführung einer standardisierten Rechtsform (z.B. Vertrag, Genossenschaft) für verbindliche Kooperationen zwischen Gemeinden und Kantonen würde die Zusammenarbeit vereinfachen und die Umsetzung gemeinsamer digitaler Projekte beschleunigen. Es ermöglicht langfristige, nachhaltige Kooperationen, was besonders in föderalistischen Strukturen wichtig ist, und maximiert die Effizienz von Ressourcen und Fachkräften.

Wenn die Kundenzentrierung auch nach dem Abschluss eines Projekts in der Betriebsphase fortgeführt wird, bleibt durch die kontinuierliche Verbesserung digitaler Dienste während der Betriebsphase die Benutzendenerfahrung auf hohem Niveau. Dies fördert die Akzeptanz digitaler Verwaltungsdienste und ermöglicht kontinuierliche Anpassungen, die direkt auf die Bedürfnisse der Einwohner:innen eingehen.

Proaktive Verwaltungsansätze wie automatische Berechtigungen (z.B. Prämienverbilligungen) verringern bürokratische Hürden und bieten den Einwohner:innen einen direkten Mehrwert. Dies erhöht die Effizienz der Verwaltungsleistungen, spart Ressourcen und sorgt für eine breitere Akzeptanz digitaler Lösungen, indem sie das Leben der Menschen spürbar verbessern.

Diese Empfehlungen sollen die Digitalisierung der Schweizer Verwaltung fördern, einwohnerorientierte, effiziente und kooperative Prozesse voranbringen und langfristig die digitale Transformation auf allen Verwaltungsebenen stärken.

### **Entwicklung und Methodik**

Am Anfang dieser Studie stand die Erkenntnis, dass die digitale Transformation

in der öffentlichen Verwaltung unter besonderen Rahmenbedingungen stattfindet, und die Idee, dass erfahrene Expert:innen mit dem in der Studie genutzten Bezugsrahmen und dem gewählten Forschungsdesign einen wesentlichen Beitrag für alle, die an der digitalen Transformation arbeiten, leisten können.

Um die Erfahrung der Expert:innen so einzuholen, dass sie strukturiert und für Dritte erfahrbar wiedergegeben werden kann, wollten wir ursprünglich Thesen formulieren und diese mit den Expert:innen besprechen. Es zeigte sich aber schnell, dass die Thesen viel zu abstrakt bleiben, wenn nicht konkrete Situationen ins Spiel gebracht werden. Deshalb haben wir vorerst nach Beispielen gesucht und elf Case Studies gefunden. Diese Sammlung von Case Studies betrachten wir als nützlich, weil sie viele Aspekte abdecken und die Leser:innen direkt über die Beispiele und indirekt über die jeweiligen Kontaktpersonen von den Erfahrungen der Expert:innen profitieren können. Wie es aber oft der Fall ist, haben wir wenig Einblicke in gescheiterte Vorhaben ermöglichen können. Sie wären allenfalls ebenso lehrreich.

Gut gelungen ist die Herleitung von Herausforderungen und Lösungsansätzen aus den Case Studies. Als gut betrachten wir dies, weil es gelungen ist, das Wesentliche zu erkennen und einen Leitfaden zu entwickeln, der die Essenz erfolgreicher, kundenorientierter Verbundprojekte im eGovernment beschreibt. Freilich dürfen die Empfehlungen im Einzelfall auch noch etwas verallgemeinert werden und andere, als die empfohlenen Massnahmen, immer aber mit demselben Sinn und Geist, umgesetzt werden.

Um diese Fokussierung zu erreichen, haben wir in einem Workshop mit allen Expert:innen die jeweiligen Thesen und Mas-

snahmen an World-Café-Stationen zur Diskussion gestellt. An diesem Workshop wurden alle Thesen und Massnahmen nochmals kritisch hinterfragt und zum Teil mit sehr ausführlichen Erweiterungen und ambivalenten Aussagen ergänzt. Dank dieser Perspektivenöffnung ist es dann aber noch am gleichen Tag gelungen, den Fokus zurückzugewinnen und ein Resultat zu verabschieden, das als «good enough to proceed» bezeichnet werden kann. Und das ist genau, was wir in der Praxis brauchen: Nicht die nie erreichbare, perfektionistische Lösung zählt, sondern die genügend gute und dafür einfach machbare Lösung. Zur Perfektion drängt insbesondere die öffentliche Verwaltung dann immer wieder von selbst.

### **Einordnung der Ergebnisse**

Alle dokumentierten Beispiele, die abgeleiteten Herausforderungen und Lösungsansätze und damit auch der Leitfaden brechen nicht aus den bestehenden Normen aus. So betrachtet sind die hier dokumentierten Resultate nicht als revolutionär zu bezeichnen. Es gab im Projekt einen Moment, als einzelne Studienbeiratsmitglieder die Befürchtung äusserten, dass wir reproduzieren, was sowieso schon klar sei. Diese Befürchtung hat sich so nicht bewahrheitet, denn das Resultat hat eine gute Eigenständigkeit. Wir haben uns aber tatsächlich nicht die Zeit genommen, gänzlich aus den bestehenden Mustern auszubrechen.

### **Weitere Entwicklungen**

Für die weiteren, wissenschaftlichen und praktischen Arbeiten zur Weiterentwicklung der Erkenntnisse sehen wir somit zwei Richtungen:

1. Von der Eigenständigkeit zum Allgemeinwissen:  
Die erzeugten Resultate könnten in ei-

ner breiteren, empirischen Studie gefestigt werden. Dazu empfehlen wir, die Thesen aus dem Leitfaden Amtsleiter:innen und weiteren Personen, die mit der Umsetzung der digitalen Transformation in der öffentlichen Verwaltung betraut sind, zur Beurteilung vorzulegen. Davon erhoffen wir uns a) praktische Relevanz für die Sinnhaftigkeit des Leitfadens und b) die nötige Verbreitung der Ergebnisse.

## 2. Disruptive Szenarien:

In einem Workshop mit ausgewählten Mitarbeiter:innen können die Ergebnisse grundsätzlich in Frage gestellt werden. Wichtig erscheint uns aber vor allem, dass die fundamentale Frage nach der Art und Weise (how) der Erbringung von Verwaltungsleistungen gestellt wird. Dieser Workshop sollte erwartungsfrei angegangen werden. Er ist dazu da, die Wahrscheinlichkeit für eine bahnbrechende Idee zu steigern.

### **Res Publica Digitalis – Quo Vadis?**

Ziel der praxisorientierten und partnergeführten Studie von digitalswitzerland war es, die zentralen Herausforderungen und Chancen des eGovernments in der Schweiz aus der Perspektive derjenigen zu untersuchen, die direkt mit der Umsetzung digitaler Behördenleistungen betraut sind. Die Resultate der Studie zählen dabei vor allem auf die strategischen Ziele 1 und 6 der Strategie der Digitalen Verwaltung Schweiz (DVS) 2024-2027 ein. Ziel 1 sieht den schweizweiten Ausbau digitaler Behördenleistungen vor, bei dem Organisationsgrenzen überwunden werden sollen, um eine durchgängige und nutzerzentrierte Verwaltung zu ermöglichen. Hier bieten die in der Studie beschriebenen Fallstudien konkrete Beispiele, wie Verwaltungen erfolgreich kooperieren und interoperable digitale Dienstleistungen anbieten können.

Ebenso unterstützt die Studie das Ziel 6 der DVS-Strategie, welches die Stärkung der Zusammenarbeit und die Entwicklung eines vernetzten Gesamtsystems zum Ziel hat. Die Studie verdeutlicht, wie Kantone, Städte und Gemeinden durch Kooperation und Wissensaustausch digitale Lösungen gemeinsam entwickeln und implementieren können. Diese partnerschaftliche Zusammenarbeit auf allen föderalen Ebenen, die in der Studie im Detail beschrieben wird, ist ein zentraler Baustein für die erfolgreiche digitale Transformation der Schweizer Verwaltung.

Insgesamt liefert die Studie von digitalswitzerland Erkenntnisse und konkrete Handlungsempfehlungen, die die DVS-Ziele massgeblich unterstützen. Sie zeigt, wie durch praxisnahe Ansätze und enge Kooperationen die digitale Verwaltung der Zukunft in der Schweiz erfolgreich gestaltet werden kann.

### **Risiken und Herausforderungen**

Wenn das Potenzial einwohner:innenzentrierter Ansätze und der behördlichen Zusammenarbeit nicht ausgeschöpft wird, drohen ernsthafte Folgen. Der digitale Wandel in der Verwaltung schreitet voran, aber besonders kleinere, finanziell schwächere Gemeinden könnten durch die steigenden Anforderungen überlastet werden. In extremen Fällen müssten sie höhere Steuern erheben oder ihre Dienstleistungen einschränken, um konkurrenzfähig zu bleiben.

Ein weiteres Risiko liegt in der Wissensverschiebung. Ohne geeignete, einwohner:innennahe digitale Instrumente könnte sich das Wissen zunehmend auf die öffentliche Hand und grosse Unternehmen konzentrieren. Dies würde die Kluft zwischen digital affinen und skeptischen Einwohner:innen vergrössern, und gleichzeitig könnten wohlhabendere, technologisch fortgeschrittene Gemeinden gegenüber weniger

entwickelten weiter an Vorsprung gewinnen. Eine solche ungleiche Entwicklung ist im föderalen System nicht wünschenswert und würde langfristig die soziale Kohäsion gefährden. Auch das kreative Potenzial der Einwohner:innen bliebe weitgehend ungenutzt.

### **Steuerung und Koordination**

Um diese Herausforderungen zu bewältigen und die Chancen der «Res Publica Digitalis» zu realisieren, bedarf es einer starken Führung und harmonisierten Steuerung. Die Digitale Verwaltung Schweiz (DVS) kann hierbei eine Schlüsselrolle spielen, indem sie die Digitalisierung auf allen Verwaltungsebenen koordiniert und die strategische Steuerung übernimmt. Auch Akteure wie digitalswitzerland können durch ihre Einbindung der Wirtschaft wertvolle Impulse geben.

Bei derart komplexen Situationen, wie sie die digitale Transformation darstellt, ist eine übergeordnete Koordination unerlässlich. Nur durch ein solches Steuerungsmodell lassen sich im Föderalismus Systeme schaffen, die effizienzsteigernde Synergien schaffen und nachhaltige Innovationen fördern.

## 8 Fazit und Danksagung

digitalswitzerland möchte sich herzlich bei den folgenden Sponsoren bedanken, ohne deren grosszügige Unterstützung und wertvolle inhaltliche Beiträge die Durchführung der eGovernment-Studie nicht möglich gewesen wäre:

- Kanton Aargau
- Kanton Schwyz
- Kanton Schaffhausen
- Die Schweizerische Post
- Stadt Lausanne
- Stadt Luzern
- Stadt Bern
- Stadt Lugano

Dank des Engagements und Expertise unserer Studienpartner:innen konnten wir fundierte Erkenntnisse über den aktuellen Stand und die zukünftigen Herausforderungen des eGovernments in der Schweiz gewinnen. Insbesondere der zentrale Aspekt der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen staatlichen Ebenen – Gemeinden, Kantonen und dem Bund – stand im Fokus unserer Untersuchungen. Ihre Beiträge haben massgeblich dazu beigetragen, die Bedeutung einer verstärkten interkommunalen Zusammenarbeit hervorzuheben und innovative Lösungsansätze für die digitale Transformation zu identifizieren.

Die Studie zu erstellen war ebenfalls Teamarbeit – unserem Forschungspartner, der Firma sieber&partners, sei an dieser Stelle herzlich gedankt. Auch bedanken wir uns bei der Fachhochschule Nordwestschweiz für die Möglichkeit, eine gezielte Kooperation für einen Teil des Projektes einzugehen.

Auch der Digitalen Verwaltung Schweiz, mit der digitalswitzerland regelmässig auf verschiedenen Stufen und Kanälen in den Austausch treten durfte, gilt an dieser Stelle ein grosser Dank.

Für die wertvolle Unterstützung und die Bereitschaft, den digitalen Wandel in der Verwaltung aktiv mitzugestalten, möchten wir zudem den assoziierten Experten, sowie auch der Geschäftsleitung und dem Public-Affairs-Ausschuss von digitalswitzerland danken. Durch ihre Unterstützung haben sie einen bedeutenden Beitrag zur Weiterentwicklung der eGovernment-Landschaft Schweiz geleistet.

Im Rahmen der Studie wurde einmal mehr deutlich, dass die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung weit über die blosser Einführung neuer Technologien hinausgeht. Es bedarf eines tiefgreifenden Wandels, der sowohl technologische als auch politische Vernetzung erfordert.

In der Zukunft gilt umso mehr, die Idee neuer «Digitalisierungsräume» – als Plattform für Kooperationen über Gemeinde- und Kantons Grenzen hinweg – zu konkretisieren. Diese Vernetzung ist entscheidend, um die Schweiz in einer zunehmend digitalisierten Welt erfolgreich aufzustellen.

## 9 Verzeichnisse und Anhang

### 9.1 Literatur

1. Myni Gmeind Resultate Gemeinde-Umfrage Zur Digitalisierung 2024 2024.
2. PwC Schweiz; Smart Government Lab Trendradar 2023. Handlungsansätze Für Einen Modernen Öffentlichen Sektor in Der Schweiz 2023.
3. Buess, M.; Amberg, H.; Büchler, C.; Demo SCOPE AG; Interface Politikstudien Forschung Nationale E-Government-Studie 2022. Nutzung Und Umsetzung Elektronischer Behörden-dienste Aus Sicht Der Bevölkerung, Der Unternehmen Und Der Verwaltung 2022.
4. Wirtz, B.W. *E-Government: Strategie – Organisation – Technologie*; Springer Berlin Heidelberg: Berlin, Heidelberg, 2022; ISBN 978-3-662-65329-6.
5. Die Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft *Bundesgesetz Über Den Einsatz Elektronischer Mittel Zur Erfüllung von Behördenaufgaben*; 2024;
6. Open Government Data Masterplan Open Government Data 2024-2027 2023.
7. Capgemini; Sogeti; IDC; Politecnico di Milano *eGovernment Benchmark 2023: Connecting Digital Governments : Insight Report*; European Commission. Directorate General for Communications Networks, Content and Technology, Ed.; Publications Office: LU, 2023;
8. IMD World Competitiveness Center IMD World Digital Competitiveness Ranking 2023 2023.
9. Menzi, C.; Mertes, A.; Brüesch, C. Ausgestaltung von kantonalen Digitalisierungsstrategien – Eine Bestandsaufnahme. In *Digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz: Stand, Entwicklungslinien und Praxisbeispiele*; Pleger, L.E., Mertes, A., Eds.; Springer Fachmedien Wiesbaden: Wiesbaden, 2022 ISBN 978-3-658-36590-5.
10. Digitale Verwaltung Schweiz Strategie Digitale Verwaltung Schweiz 2024-2027 2023.
11. Tallinn Declaration on eGovernment.
12. St. Gallen *Digitale Transformation Schweizweit Mit Gebündelten Kräften Angehen!*; 2024;
13. Gunc, R.; Portmann, E.; Sollberger, A.; Fahrni, R.; Balsiger, M.; Rötheli, V.; Strub, G. Diskussionspapier: eGovernment, «Res Publica Digitalis» - Anleitung Für Ein Einwohner:Innenzentriertes eGovernment Der Zukunft 2023.
14. Häder, M. Designs von Delphi-Befragungen. In *Delphi-Befragungen*; Springer Fachmedien Wiesbaden: Wiesbaden, 2014; pp. 91–169 ISBN 978-3-658-01927-3.
15. Regierungsrat des Kantons Schwyz Digitale Verwaltung Schwyz 2032 - Strategie des Regierungsrates des Kantons Schwyz 2024.
16. Regierungsrat des Kantons Schwyz Regierungsprogramm 2024-2028 2024.
17. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO Tourismusstrategie\_des\_Bundes 2021.

## 9.2 Abbildungen

|   |    |
|---|----|
| Abbildung 1: Illustration regionaler Cluster nach digitalswitzerland (Grafik: wikimedia commons) .....                | 4  |
| Abbildung 2: Illustration überregionaler Brücken nach digitalswitzerland (Grafik: Wikimedia commons).....             | 4  |
| Abbildung 3: Illustration von Zentrum-Peripherie-Netzwerken nach digitalswitzerland (Grafik: Wikimedia commons) ..... | 5  |
| Abbildung 4: Die drei Prinzipien Schweizerischer, digitaler Verwaltungsvorhaben .....                                 | 6  |
| Abbildung 5: Visualisiertes methodisches Vorgehen in der Studie .....   | 8  |
| Abbildung 6: Strukturübersicht für das Projekt «Smart Service Portal» .....   | 35 |
| Abbildung 7: Werbekampagne zum Smart Service Portal.....  | 37 |
| Abbildung 8: Bewertungen der Expert:innen zu Lösungsansätzen der Kund:innenzentrierung .....                          | 46 |
| Abbildung 9: Bewertungen der Expert:innen zu Lösungsansätzen der Kooperation.....                                     | 47 |
| Abbildung 10: Bewertungen der Expert:innen zu Lösungsansätzen der Subsidiarität .....                                 | 48 |
| Abbildung 11: Bewertungen der Expert:innen zu Lösungsansätzen der Tallinn-Deklaratio .....                            | 49 |
| Abbildung 12: Posten im World Café .....  | 50 |

## 9.3 Anhang A: Ergebnisse der Umfrage 1

