

# «E-Föderalismus» für die Umsetzung von E-Government-Projekten

Markus Fischer, André von Arx

Unter «E-Föderalismus» kann man die praxisorientierte Umsetzung von E-Government-Projekten verstehen, welche die Autonomie der föderalen Entscheidungsbehörden und die regionalen sowie kulturellen Eigenständigkeiten berücksichtigt. E-Föderalismus als Geisteshaltung und anwenderorientierte IT-Werkzeuge unterstützen die erfolgreiche Etablierung und Steuerung von Geschäftsprozessen nach Vorgabe der E-Government-Standards. Aber es braucht mehr als nur technische Regeln, Basisinfrastruktur für den Datenaustausch oder IT-Architekturen. Erfolgsfaktor Nummer eins sind die Menschen in ihren verschiedenen Rollen. Die erfolgreiche Weiterführung der E-Government-Strategie Schweiz im Sinne von «E-Föderalismus» erfordert ein neues, modernes Verständnis des Dreieck Mensch-Prozess-Technologie. Aktuelle Initiativen wie das BPM Starterkit eCH der Fachgruppe Geschäftsprozesse dienen als wichtige Basis. Eine Vielzahl von Prozessvorhaben öffentlicher Organisationen auf allen föderativen Stufen und für behördenübergreifende Zusammenarbeit werden nun angegangen.



**Markus Fischer**  
Geschäftsführer, Soreco Publica AG  
mfischer@sorecopublica.ch



**André von Arx**  
Account Executive, Soreco AG  
avonarx@soreco.ch

Menschen leben nicht nur in der Rolle als Bürgerinnen und Bürger. Menschen besetzen zusätzliche Rollen, zum Beispiel innerhalb einer Behörde, in Unternehmen, in der Familie oder in einem Verein. Diese Rollen berechtigen sie, gewisse Autorität für ein bestimmtes Aufgabenspektrum auszuüben. So hat die Geschäftsführerin oder der Geschäftsführer eines KMU die Kompetenz, Arbeitsverträge zu unterzeichnen, oder der Kassier eines Vereins die Kompetenz, Geld vom Vereinskonto zu überweisen. Deshalb müssen bereits in den ersten Konzeptionsphasen eines E-Government-Projektes alle beteiligten Rollen identifiziert und deren Bedürfnisse eingebunden werden. Damit wird der Nutzen für jede Rolle erkannt, was die Identifikation mit dem Projekt und die persönliche Motivation sicherstellt.

Auch im herkömmlichen, nicht ausschliesslich elektronisch basierten Behördenverkehr muss der Mensch im Zentrum stehen. Als Beispiel dient die Beschaffung eines Strafregisterauszuges durch die Bürgerin oder den Bürger. Als erste Anlaufstelle fungiert die Gemeindeverwaltung. Wer dort einen Strafregisterauszug wünscht, wird an eine schweizerische Poststelle verwiesen oder kann ihn online beim Bundesamt für Justiz bestellen. Dort kann ein Auftrag für einen Registerauszug platziert werden, der letztendlich vom Bundesamt für Justiz erledigt wird. Das erfolgt weitgehend automatisch. Und doch ist an jeder Behördenstelle ein Mensch in einen Prozessschritt involviert, der den Auszug letztendlich freigibt.

In diesem wie auch in vielen anderen Fällen fungiert die Gemeindeverwaltung als Guichet Unique, als erste Anlaufstelle. Was nicht zum Aufgabengebiet dieser Verwaltung gehört, wird an die entsprechende Stelle weitergeleitet. Genau dies wird sich auch im «E-Föderalismus»-Zeitalter nicht ändern. Es soll weiterhin eine primäre Anlaufstelle geben, doch die Organisation dahinter soll den Bürger, die Behörde oder den Unternehmensvertreter – die servicebeanspruchende Stelle – nicht kümmern. Zu Beginn des Prozesses wird transparent über den Ablauf und die im Prozess benötigten Angaben informiert.

## Mensch

Der Mensch muss an erster Stelle der Prioritäten stehen. Der Grund dafür ist offensichtlich: Es sind die Menschen, die Internet- bzw. Informatiklösungen tagtäglich nutzen. Die Systeme sollen dem Menschen dienen und nicht umgekehrt. Ein gutes Beispiel für eine adäquate Integration von Beteiligten in einem BPM-Projekt liefert das Zitat eines IT-Verantwortlichen:

«Wir haben ausgewählte Vertreterinnen und Vertreter der Fachabteilungen im Prozessdesign integriert. Sie wurden von IT-versierten Spezialisten angeleitet, brauchten aber kein eigentliches IT-Know-how zu haben. Das Spezielle war, dass sie ihre Abläufe modelliert und umgehend, das heisst in Echtzeit, selber ausgeführt haben. So haben sie hautnah erlebt, wie es in der Realität abläuft.»

Das Ziel ist, dass die Fachverantwortlichen der öffentlichen Verwaltung die elektronischen Prozesse und Workflows für deren tägliche Arbeit quasi als Commodity-Gut von einer zentralen Stelle – sei es im Intranet oder Internet – beziehen können. Und sollten sie genau diesen einen benötigten Prozess noch nicht vorfinden, kann dieser sogleich selber erstellt oder direkt an eine Spezialistin oder einen Spezialisten in Auftrag gegeben werden. Vorbei sind also die Zeiten, in denen einst aufgezeichnete Prozesse und Abläufe als Papiertiger schubladisiert wurden. Einmal gezeichnet, sind sie elektronisch dokumentiert und gelangen in Abstimmung mit den darunterliegenden Fachanwendungen auch zur Ausführung.

Aktivitäten bzw. Abläufe in öffentlichen Verwaltungen müssen – einmal eingeführt – ständig neuen Gegebenheiten angepasst werden. Aus diesem Grund wird von heutigen IT-Lösungen erwartet, dass sie schnell und kostengünstig an veränderte Abläufe anpassbar sind.

## Prozess

Ein Prozess steht im Service public als Synonym für Vorgänge, Aktivitäten, Geschäftsvorfälle oder Workflows sowie für Aufgaben, Checklisten und Pendenzen. Antrags- oder Bewilligungsverfahren – oftmals über Behördengrenzen hinweg – werden in Prozessen modelliert, ausge-

führt und über Systemgrenzen hinweg orchestriert. Ein Prozess ist also die Abfolge einzelner Schritte, denen wiederum Rollen zugewiesen sind, um damit die Brücke zwischen den Menschen und den IT-Anwendungen zu bauen. Es braucht den Blick über die eigene Einheit hinaus, damit Prozesse mehrfach genutzt werden können. Nicht jede Behörde muss das Rad in Zukunft von Neuem erfinden. Behördeninterne oder nach aussen gerichtete Standardprozesse können allen föderalen Ebenen zur Verfügung gestellt werden.

Die integrative Art der Produktion und Distribution von Verwaltungsleistungen (siehe auch eGov Präsenz 1/09, Seite 46) erlaubt der Behörde, diese effizient, kostengünstig und trotzdem kundenorientiert anzubieten. Einige Gemeinden arbeiten bereits erfolgreich im Bereich der Geschäftsprozesse zusammen. Ergänzend zu den E-Government-Standards, den Geschäftsprozessen und den Modellierungstools aus dem BPM Starterkit eCH finden sich heute weiterführende professionelle BPM-Werkzeuge, die diesen Trend unterstützen.

Der Prozess ist nicht nur ein Ablauf, sondern er ist das Bindeglied zwischen Mensch und Technologie.

## Technologie

Im Vordergrund der E-Government-Strategie Schweiz steht der Einsatz von Informationstechnologie für die Kundschaft der Verwaltung und in der behördenübergreifenden Zusammenarbeit. Heute sind die dazu notwendigen Basistechnologien wie digitale Signatur, Eventbus Schweiz (Sedex), Rich Internet Applications (RIA) oder Webservices und EAI-Plattformen bereits vorhanden oder zumindest kurz vor dem Durchbruch. Bei solchen Projekten ist zu berücksichtigen, dass oftmals Applikationen für funktionale Datenverwaltung vorhanden sind. Traditionell bestehen diese als «isolierte Silos» von Datenbeständen und Anwendungen, die keine Berührungspunkte zur Umwelt haben. Die Einbindung dieser über die Jahre gewachsenen Fachanwendungen in die Prozesswelt ist gleichzeitig eine Chance für risikominimierte Modernisierung.

Professionelle, plattformunabhängige BPM-Werkzeuge erlauben die kompakte Definition von Prozessen und Rollen sowie die unmittelbare Ausführung. Es ist gleichzeitig eine Technologie, die den Medienbruch von der Analyse über die Modellierung bis zur Implementierung vermeidet. So gesehen, kommt man um intelligente BPM-Systeme nicht herum, will man «human workflows» zur Realisierung eines effizienten One-Step-Verwaltungsservice



einrichten. Oder anders ausgedrückt: Moderne BPM-Technologien, die auf E-Government-Standards basieren, vereinfachen die Umsetzung von elektronischen Geschäftsprozessen in der öffentlichen Verwaltung im Sinne von «E-Föderalismus».

## Zusammenfassung

- One-Stop-Verwaltungsservice: Für Bürgerinnen und Bürger und Vertretende von Unternehmen steht EIN Anlaufpunkt für Vorgänge (Prozesse) zur Verfügung.
- Einfachheit: Der Benutzende eines Prozesses wird zu Beginn informiert, welches die nächsten Schritte sind und welche Informationen bzw. Dokumente zusätzlich eingebracht werden müssen. Die einzelnen Schritte sind selbsterklärend und intuitiv. Eine Benutzerschulung oder die Erstellung eines Handbuchs entfällt.
- Akzeptanz: Wenn der Benutzende auf einfache Weise die Startorte der Prozesse findet, kann er bequem und schnell zum Ziele gelangen.
- Transparenz: Die am Prozess Beteiligten wissen Bescheid über den Fortschritt und den Status jedes einzelnen Schrittes.
- Föderative Strukturen integrieren: Die Behördenstrukturen hinter dem Prozess müssen für den Menschen nicht mehr vorrangig ausgewiesen werden. Neue effektivere Organisationsformen werden

möglich. Dabei bleiben die föderativen Strukturen intakt und kooperieren harmonisch miteinander.

- Qualität: Das Wegfallen von Medien- und Prozessbrüchen steigert die Qualität der Arbeitsresultate. Fehler können vermieden werden. Die «Kundenzufriedenheit» steigt.
- Effizienz: Warte- und Liegezeiten werden aufgedeckt und können kontinuierlich verkürzt oder sogar eliminiert werden (kontinuierlicher Verbesserungsprozess).
- IT-Architektur: Ein Prozess ist Bestandteil der Architektur, in dem Basiskomponenten wie die Authentifizierung oder der Dokumentenservice wiederverwendet werden.
- Business Process Management: eine intelligente, moderne BPM-Anwendung, als «independent process and workflow engine» über Applikations- und Behördengrenzen hinweg.
- Menschlichkeit: Der Mensch steht im Vordergrund. Bereits bei der Identifizierung von Vorhaben wird die Dimension «Mensch» berücksichtigt unter den Aspekten der Zuständigkeiten, Bedürfnisse, Probleme, des Nutzens und allfälliger Widerstände.