



Trendradar 2022

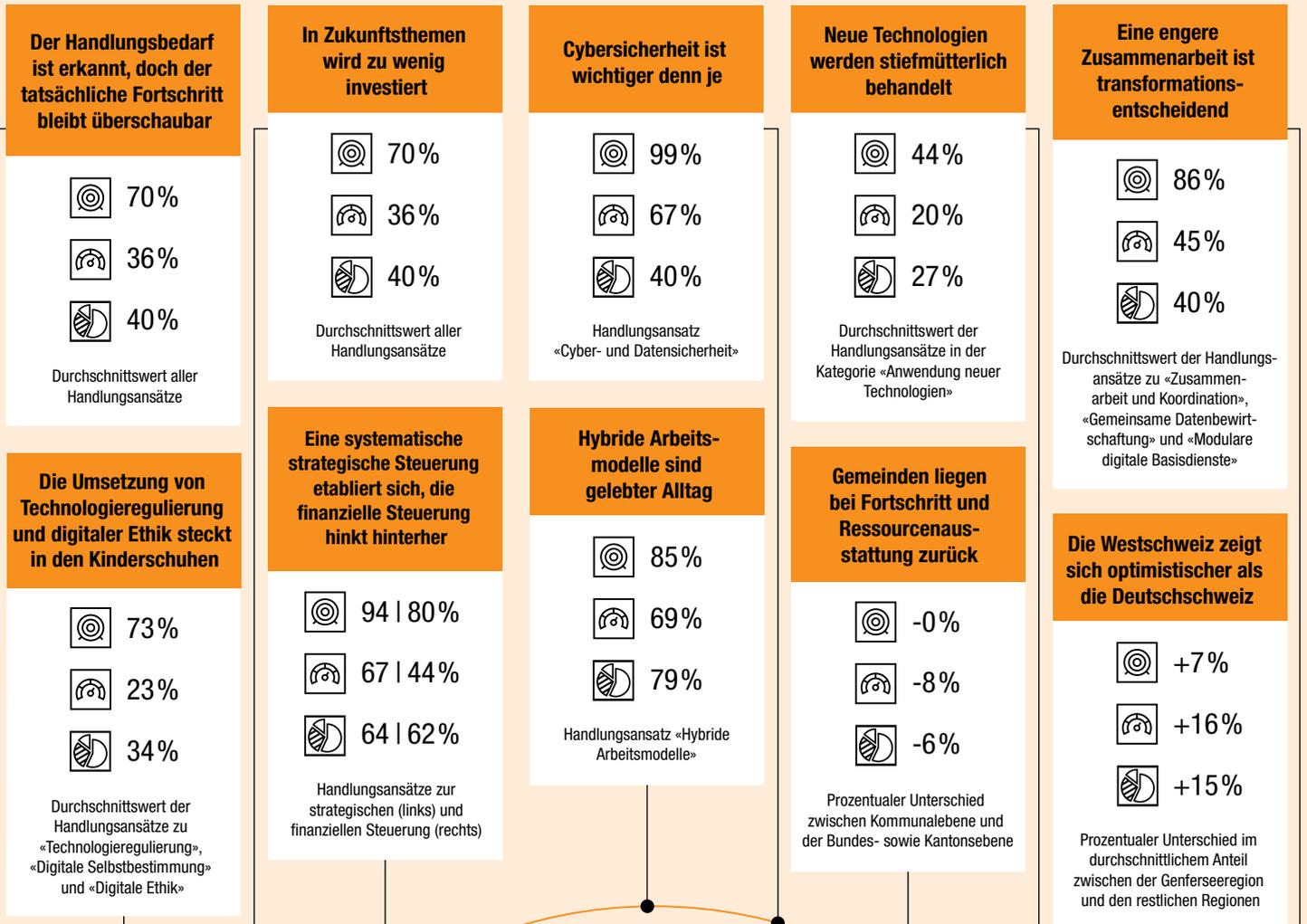
# Handlungsansätze für den öffentlichen Sektor

Was die Schweizer Verwaltung beschäftigt  
und wie sie smarter werden will

# Trendradar 2022

## Handlungsansätze\* für eine moderne Schweizer Verwaltung

### Die 10 wichtigsten Erkenntnisse\*\*



### Was bedeuten die Ergebnisse für Sie?

- In Fähigkeiten investieren
- Auf Partnerschaften setzen
- Entscheiden, umsetzen, lernen

\* Erläuterungen zu den Handlungsansätzen sind auf Seite 30 der Studie zu finden.

\*\* Abgebildet ist der Anteil der Antworten, bei denen in der Umfrage folgende Werte angegeben wurden: «ausreichend Ressourcen» und «zu viel Ressourcen» in der Kategorie Ressourcenausstattung, «Ziele/Vorgehen definiert» und «in Umsetzung» in der Kategorie Fortschritt, sowie «relevant» und «sehr relevant» in der Kategorie Relevanz.

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>Im Zeichen des Dialogs</b>	<b>7</b>
<b>Kurz und bündig: Zehn Schlüsselerkenntnisse</b>	<b>8</b>
<b>Schwerpunkt: Resilienz und Sicherheit</b>	<b>16</b>
<b>Schwerpunkt: Anwendung neuer Technologien</b>	<b>18</b>
<b>Schwerpunkt: Engere Zusammenarbeit</b>	<b>20</b>
<b>Schwerpunkt: Technologieregulierung und digitale Ethik</b>	<b>22</b>
<b>Den Worten Taten folgen lassen</b>	<b>24</b>
<b>Über diese Studie</b>	<b>27</b>
<b>Erläuterungen zu den 35 Handlungsansätzen</b>	<b>30</b>
<b>Endnoten</b>	<b>37</b>
<b>Gerne für Sie da</b>	<b>39</b>

## **Danke!**

Wir danken allen Studienteilnehmenden für ihren wertvollen Beitrag zur vorliegenden Publikation. Ebenfalls danken möchten wir unseren Gesprächspartner:innen (vgl. Seite 27), die mit ihren Erfahrungen und Denkanstößen entscheidend zur Erarbeitung der Handlungsansätze beigetragen haben. Zudem danken wir Marcel Dobler, Peppino Giarritta und Niniane Paeffgen für ihre wertvollen Einschätzungen zu den identifizierten Schwerpunkten.



# Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

Hand aufs Herz: Wie viele Ressourcen haben Sie im letzten Jahr für neue Technologien, die Verbesserung der Cybersicherheit oder für die digitale Ethik Ihrer Organisation verwendet? Zukunftsthemen wie diese haben heute Eingang in die politische Debatte und in die strategische Diskussion von Behörden gefunden. Das ist gut so. Doch nun müssen Sie als Akteure in Politik und Verwaltung den Worten Taten folgen lassen. Dazu braucht es mutige Entscheidungen – zu Prioritäten, Massnahmen und Investitionen.

Mut zu entscheiden und dabei Risiken einzugehen, fällt der öffentlichen Hand nicht leicht. Dennoch: Unternehmerischer Mut als Führungsqualität ist gerade hier entscheidend. Immerhin haben Ihre politischen und behördlichen Entscheidungen eine enorme Tragweite und Sie als Führungspersonen eine besondere Verantwortung für den gezielten Wandel Ihrer Organisation.

Mit der vorliegenden ersten Ausgabe unseres Trendradars gehen wir den wesentlichen Entwicklungen im öffentlichen Sektor und der Einschätzung von Handlungsansätzen durch Mitglieder von Schweizer Behörden auf den Grund. Aus elf qualitativen Einzelgesprächen mit spannenden Persönlichkeiten aus Verwaltung, Politik und Wissenschaft haben wir **35 Handlungsansätze** formuliert. Zu deren Relevanz, Umsetzung und Ressourcenausstattung haben wir anschliessend **über 150 Entscheidungstragende der öffentlichen Hand** befragt. Auf den folgenden Seiten lesen Sie die Schlüsselerkenntnisse dieser Auswertung. Die brisantesten Schwerpunkte «Resilienz und Sicherheit», «Anwendung neuer Technologien», «Engere Zusammenarbeit» sowie «Technologieregulierung und digitale Ethik» haben wir in separaten Kapiteln vertieft.

An dieser Stelle so viel: Entscheidungstragende der öffentlichen Hand tun sich mit konkreten Schritten hinsichtlich neuer Technologien und entsprechenden Aufgabenfeldern besonders schwer. Zum Beispiel ist das Potenzial von Data Analytics zwar einfach nachvollziehbar. Doch wie es sich beispielsweise in einem Strassenverkehrsamt praktisch anwenden lässt, gestaltet sich um einiges komplexer.

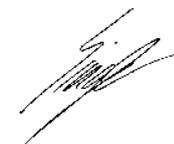
Sie als Führungspersönlichkeiten aus Politik und Verwaltung sollten in Ihren Organisationen Kompetenzen und Wissen aufbauen. Das hilft Ihnen, neue Technologien und Daten als Mehrwert für Bevölkerung, Wirtschaft und Umwelt einzusetzen. Dabei spielt die Zusammenarbeit mit anderen Gemeinwesen, Behörden, Unternehmen und Hochschulen eine zentrale Rolle.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre mit wertvollen Impulsen.



**Philipp Roth**

Lead Partner  
Government & Public Sector  
PwC Schweiz



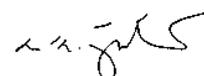
**Sebastian Singler**

Senior Manager  
Government & Public Sector  
PwC Schweiz



**Prof. Dr. Kuno Schedler**

Direktor Institut für Systematisches Management  
und Public Governance (IMP-HSG)  
Universität St. Gallen



**Prof. Dr. Ali Asker Guenduez**

Assistenzprofessor für Digital Government  
Leiter Smart Government Lab  
Universität St. Gallen



# Im Zeichen des Dialogs

Der öffentliche Sektor lebt wie kaum ein anderer Bereich von der engen Zusammenarbeit und vom Wissensaustausch unterschiedlicher Akteure. Das ist für die föderalistisch und konsensual aufgebaute Schweiz erfolgsentscheidend. Gleichzeitig sind Politik und Verwaltung mit einer zunehmenden Komplexität und Dynamik in Gesellschaft, Wirtschaft und Technologie konfrontiert. Führungskräfte müssen schneller entscheiden, und oft ist unklar, wie sich staatliche Massnahmen auswirken. Technologien in Wirtschaft und Gesellschaft entwickeln sich rasant und ohne politischen Einfluss weiter. Die öffentliche Hand muss angemessen reagieren – zum Beispiel mit einer weitsichtigen Regulierung neuer Technologien und digitaler Plattformen.

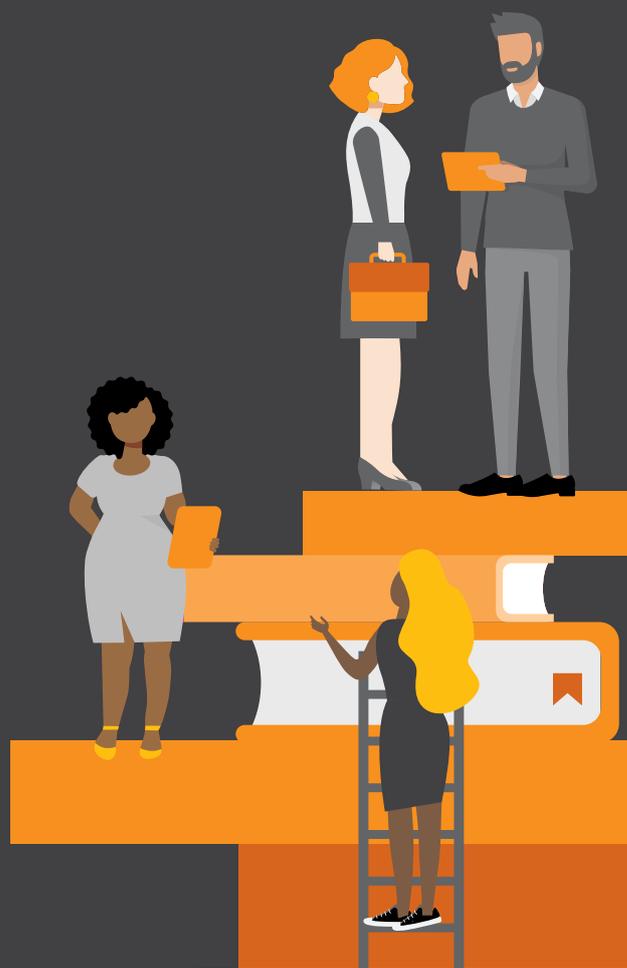
Mit diesem Trendradar möchten wir eine gemeinsame Diskussions- und Wissensgrundlage schaffen und das Bewusstsein für erfolgversprechende Ansätze fördern, mit denen Politik und Verwaltung den Chancen und Herausforderungen unserer Zeit begegnen können. Nur wer weiss, wo und wie die jeweiligen Partner wie beispielsweise andere Kantone oder Gemeinden ansetzen, kann die richtigen Schwerpunkte setzen, gemeinsam die Weichen stellen, voneinander lernen und Synergien nutzen.

Unser Trendradar bildet die Einschätzung von über 150 Entscheidungstragenden aus Politik und Verwaltung von Technologie bis Recht ab und ist in dieser Form erstmalig und einzigartig für die Schweiz. Er zeigt auf, welche Handlungsansätze Politik und Verwaltung derzeit für relevant halten und wie sie den Fortschritt und die Ressourcenausstattung einschätzen. Da wir diese Studie jährlich wiederholen werden, können wir nach einigen Ausgaben die Entwicklungen im Zeitverlauf darstellen.

---

**Der öffentliche Sektor lebt wie kaum ein anderer Bereich von der engen Zusammenarbeit und vom Wissensaustausch unterschiedlicher Akteure.**

---



Kurz und bündig:

# Zehn Schlüsselerkenntnisse

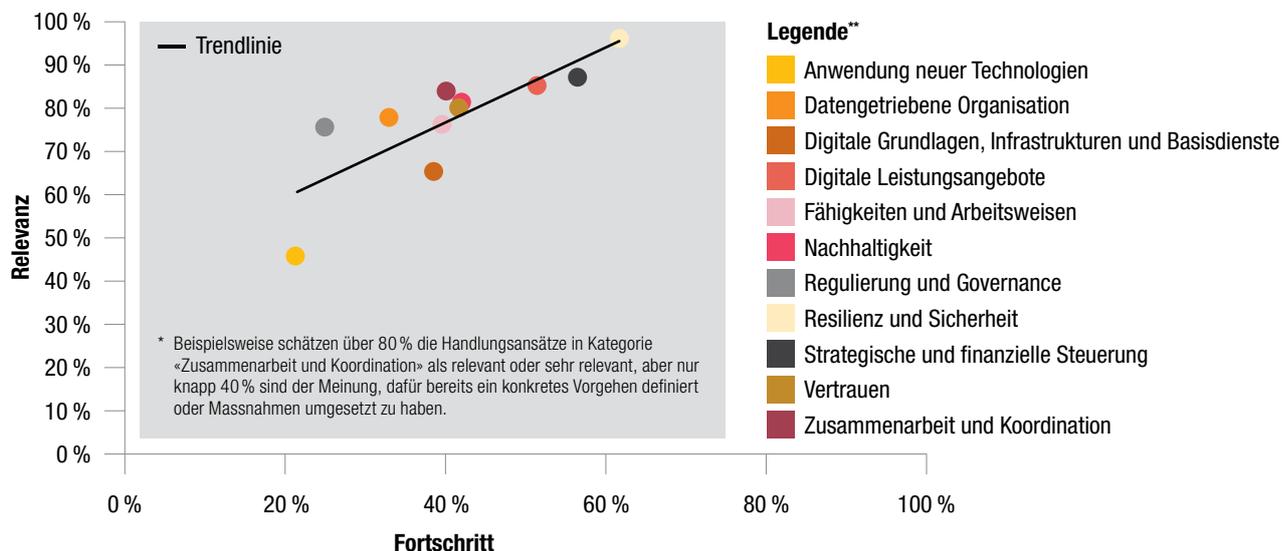
**Über 150 Entscheidungstragende aus der Schweizer Politik und Verwaltung skizzieren klare Trends und Fortschritte, sehen in diversen Bereichen aber auch einen substantziellen Handlungsbedarf.**

## 1. Der Handlungsbedarf ist erkannt, doch der tatsächliche Fortschritt bleibt überschaubar.

Eine Mehrheit der Befragten hält 26 der 35 Handlungsansätze für relevant oder sehr relevant im Hinblick auf die Arbeit ihrer Organisation. Nur für 25 % der

Handlungsansätze hat die Mehrheit der Befragten konkrete Massnahmen geplant oder setzt solche bereits um (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Der Diskurs führt noch nicht überall zu konkreten Massnahmen.\*

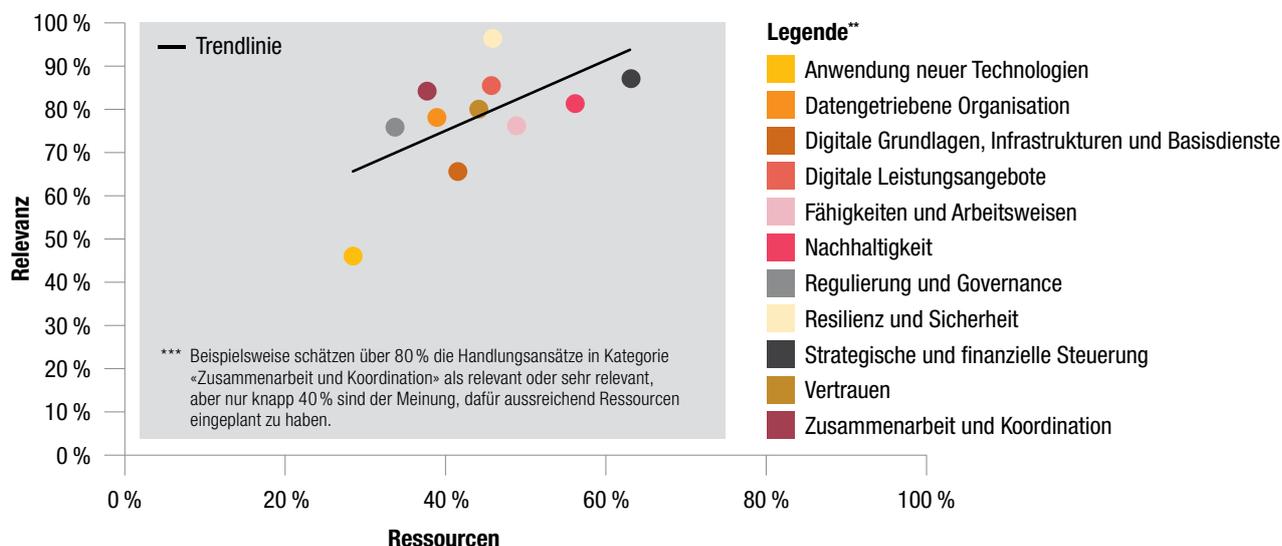


## 2. In Zukunftsthemen wird zu wenig investiert.

Für 75 % aller Handlungsansätze werden ungenügend Ressourcen eingeplant, obwohl die Studienteilnehmenden sie mehrheitlich als relevant oder sehr relevant einstufen (vgl. Abbildung 2). Nur für 20 % der Handlungsansätze sind gemäss einer Mehrheit der Befragten

ausreichend Ressourcen vorhanden. Diese umfassen nicht nur finanzielle Mittel, sondern vor allem personelle Ressourcen auf Fach- und Führungsebene für Innovationsprojekte.

Abbildung 2: Es sind zu wenig finanzielle und personelle Ressourcen eingeplant.\*\*\*



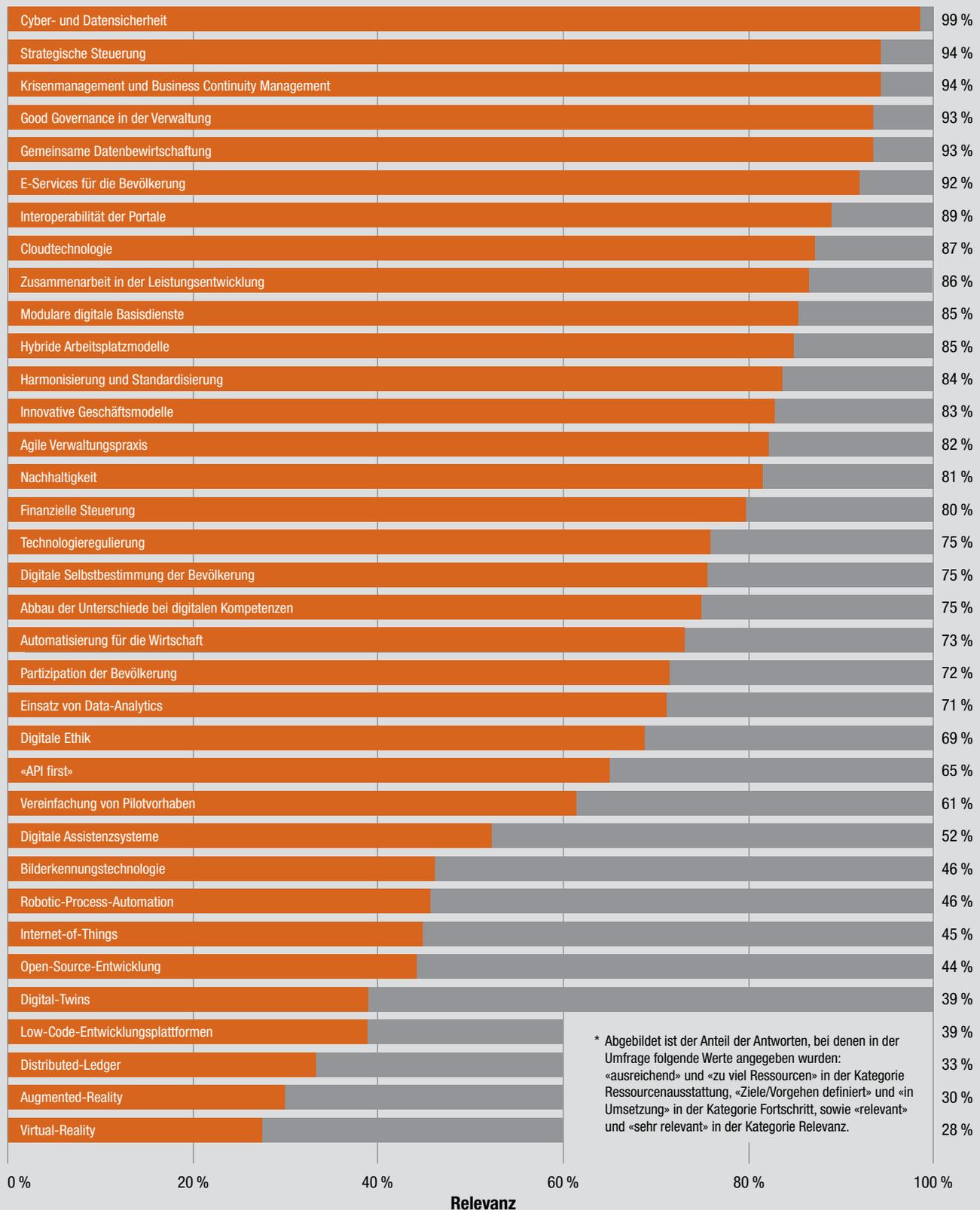
\*\* Die 35 Handlungsansätze sind in die hier aufgeführten elf Kategorien gruppiert. Die Werte je Handlungsansatz sind in den Abbildungen 3, 4 und 5 dargestellt. Die Zuordnung der Handlungsansätze zu den Kategorien finden Sie mit Erläuterungen ab Seite 30. Zudem haben wir unter «[www.pwc.ch/trendradar](http://www.pwc.ch/trendradar)» eine interaktive Grafik vorbereitet, in der Sie die Ergebnisse unter anderem nach Regionen oder Staatsebenen filtern können.

### 3. Cybersicherheit ist wichtiger denn je.

Die Stärkung der Cyber- und Datensicherheit ist für den öffentlichen Sektor mit Abstand am wichtigsten. 99 % der Befragten stufen diesen Handlungsansatz als relevant oder sehr relevant ein (vgl. Abbildung 3).

Gleichzeitig meinen mehr als 60 % der Befragten, dass für dieses Thema zu wenig finanzielle und personelle Ressourcen eingesetzt werden (vgl. Abbildung 5). Unabhängig von Staatsebene oder Region fallen die Antworten sehr homogen aus.

Abbildung 3: Cyber- und Datensicherheit führen das Relevanzranking an.\*

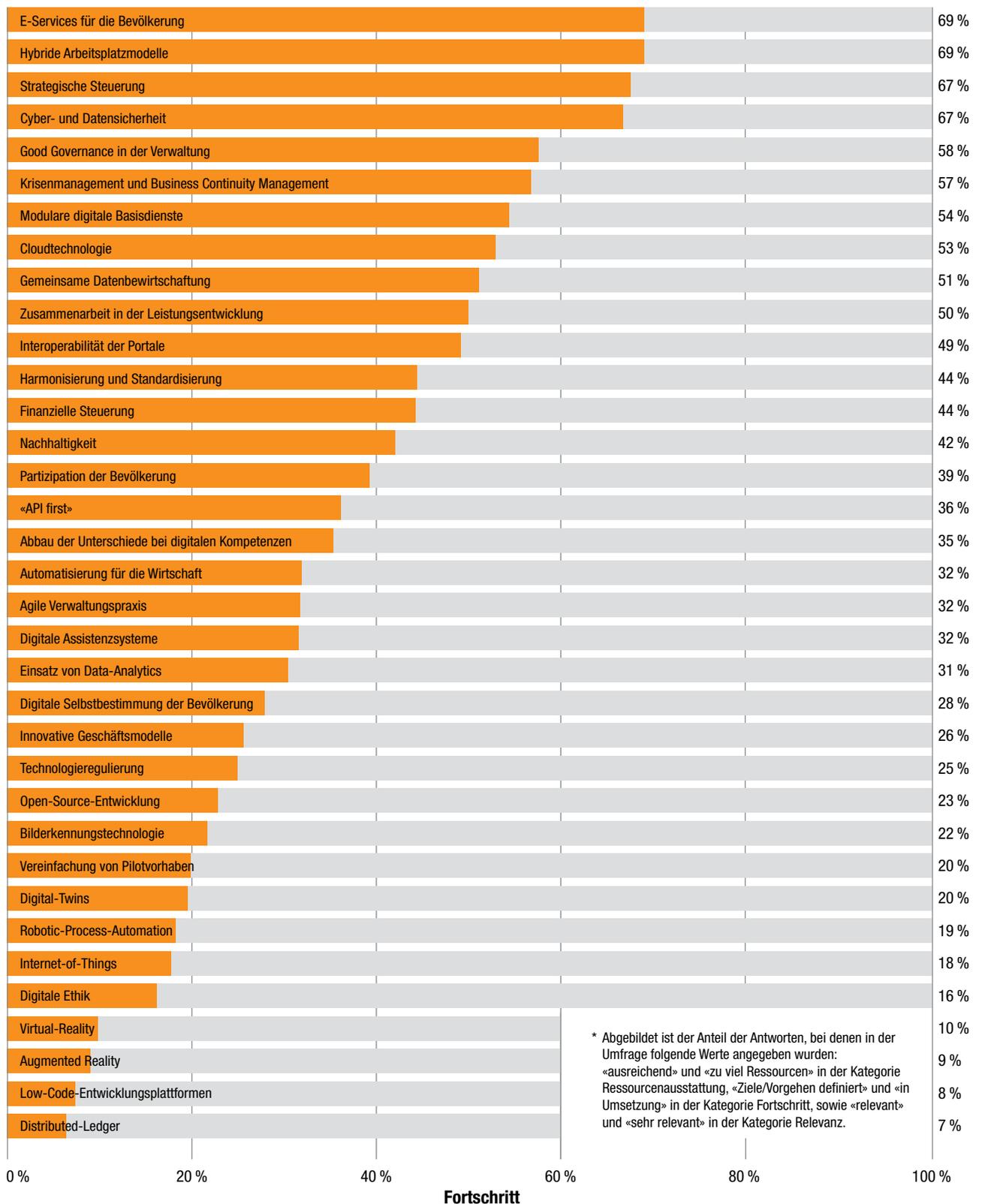


## 4. Neue Technologien werden zurückhaltend angegangen.

Der Anwendung neuer Technologien wird von allen Handlungsansätzen am wenigsten Bedeutung beigemessen. Dieser Bereich ist am geringsten fortgeschritten (vgl. Abbildung 4) und am schwächsten mit Ressourcen ausgestattet (vgl. Abbildung 5). Zum Beispiel erachtet nur ein Drittel der Befragten den Einsatz von Distributed

Ledgers (z.B. Blockchain-Technologie) als relevant oder sehr relevant. In dieser Kategorie variieren die Antworten am stärksten. Eine Ausnahme bildet die Verwendung von Cloud-Technologie. Diese bewerten über 85 % der Studienteilnehmenden als relevant oder sehr relevant.

Abbildung 4: Trotz hoher Relevanz kommen die Themen nur langsam voran.\*



## 5. Eine engere Zusammenarbeit ist transformationsentscheidend.

Über 80 % der Befragten stufen die Zusammenarbeit in der Leistungsentwicklung, den Ausbau der gemeinsamen Basisdienste, Datenbewirtschaftung, Interoperabilität von Portalen und Standards sowie die Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle als relevant oder sehr relevant ein. Dabei ist die Zusammenarbeit von Bund, Kantonen und Gemeinden, staatsnahen Betrieben und privaten Unternehmen sowie Wissenschaft und Zivilgesellschaft angesprochen. Weniger als die Hälfte gibt an, dass sie diese Handlungsansätze bereits angehen und dass ausreichend Ressourcen für echte Fortschritte bereitstehen.



## 6. Die Umsetzung von Technologieregulierung und digitaler Ethik steckt in den Kinderschuhen.

Der Kompetenzaufbau zur Technologieregulierung und digitalen Ethik sowie die Stärkung der digitalen Selbstbestimmung der Bevölkerung werden politisch diskutiert. Allerdings weisen diese Handlungsansätze die grösste Kluft zwischen wahrgenommenem Fortschritt und zugestandener Relevanz auf. Mehr als 66 % der befragten Führungskräfte schätzen diese Handlungsansätze als relevant oder sehr relevant ein. Doch mehr als 75 % haben bisher weder ein Vorgehen noch konkrete Ziele definiert. Auch die Ressourcenausstattung ist bei diesen Handlungsansätzen bescheiden. Nur ein Drittel der Befragten ist der Meinung, ihre Organisation habe ausreichend Ressourcen dafür bereitgestellt.

---

**Die Aufgaben und Ausgaben der Gemeinden und Städte wachsen, was die Pandemie akzentuiert hat. Um diese Herausforderung zu meistern, sehen gerade Gemeinden bei der strategischen und finanziellen Steuerung Handlungsbedarf.**

---

## 7. Eine systematische strategische Steuerung etabliert sich, die finanzielle Steuerung hinkt hinterher.

94 % der Befragten beurteilen die Stärkung der strategischen Steuerung und 80 % die Weiterentwicklung der Finanzfunktion als relevant oder sehr relevant. Zwei Drittel meinen, dass in ihren Organisationen das strategische Management (mit einer kohärenten Strategie) bereits etabliert sei oder zumindest vorbereitet werde. Nur 44 % der Studienteilnehmenden glauben, dass die Finanzfunktion bereits im Sinne einer flexibleren Steuerung mit längerem Planungshorizont weiterentwickelt wurde oder zumindest ein konkreter Plan dafür vorliege. Die Antworten der verschiedenen Staatsebenen unterscheiden sich deutlich: Die Gemeindeebene schätzt diese Handlungsansätze als wichtiger und zugleich weniger fortgeschritten und weniger gut mit Ressourcen ausgestattet ein als Bund und Kantone.

Die Ergebnisse decken sich mit den Erkenntnissen aus den Gesprächen von PwC mit diversen Fachpersonen und Verantwortlichen von öffentlichen Finanzen:<sup>1</sup> Die Aufgaben und Ausgaben der Gemeinden und Städte wachsen, was die Pandemie akzentuiert hat. Um diese Herausforderung zu meistern, sehen gerade Gemeinden bei der strategischen und finanziellen Steuerung Handlungsbedarf.

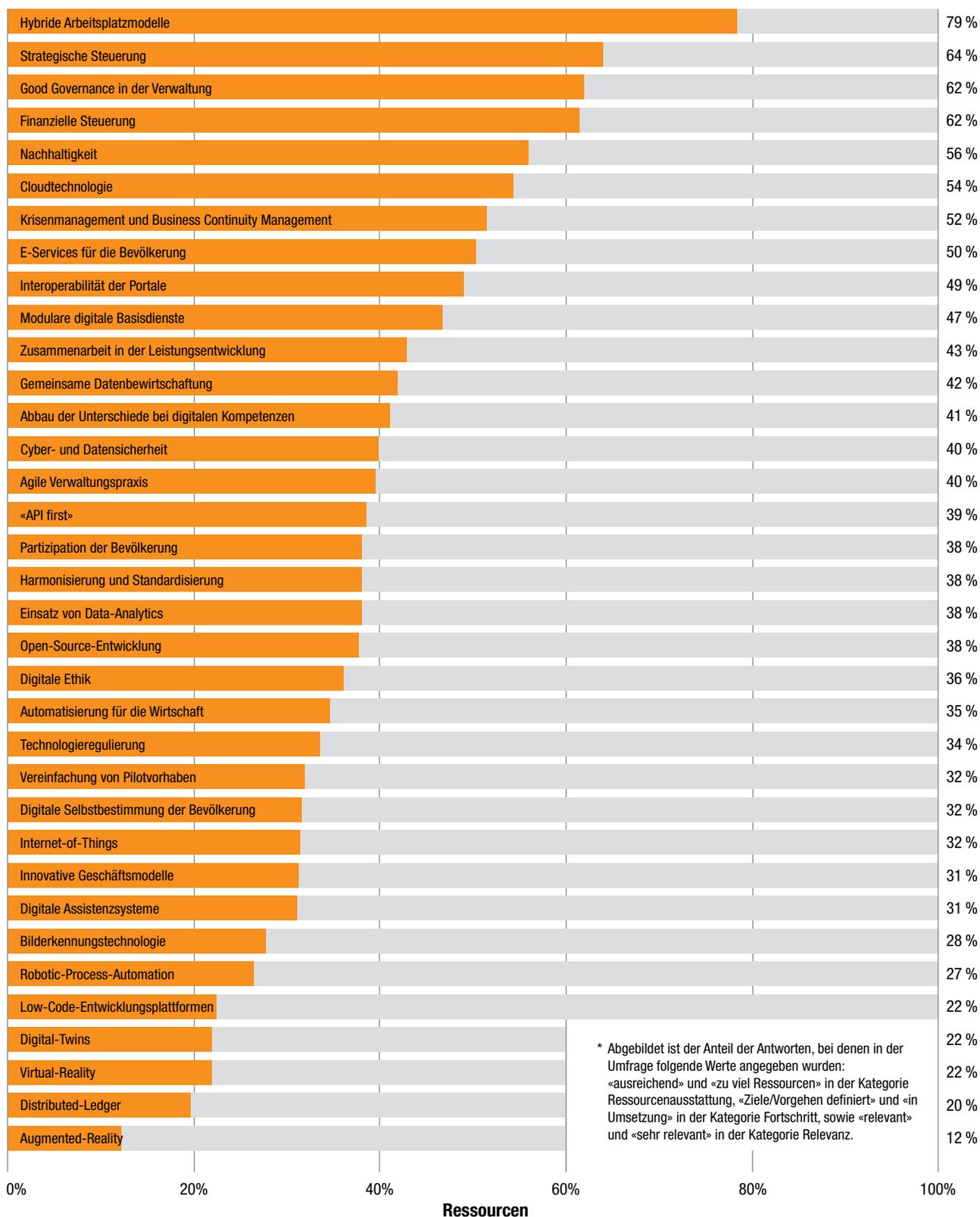


## 8. Hybride Arbeitsmodelle sind gelebter Alltag.

79% der befragten Führungskräfte sind der Meinung, dass für die Ermöglichung hybrider Arbeitsmodelle ausreichend Ressourcen eingeplant sind. Bei dieser Einschätzung schlägt der Trendradar landesweit deutlich aus (vgl. Abbildung 5). Die gute Ressourcenausstattung geht mit einem entsprechenden Fortschritt einher. 69% der Befragten geben an, Massnahmen definiert oder bereits umgesetzt zu haben. Und 85% sehen den Bereich als relevant.

Diese Antworten liegen vermutlich in der Corona-Pandemie begründet. Denn mit Ausbruch der Pandemie war die öffentliche Hand gezwungen, sich zügig anzupassen und virtuelles Arbeiten in Verwaltungen, Regierungen und Parlamenten zu ermöglichen. Wie nachhaltig diese Veränderungen sind und wie sich dieses Thema nach der Pandemie weiterentwickelt, muss sich zeigen.

Abbildung 5: Bei hybriden Arbeitsmodellen hat die öffentliche Hand aus der Pandemie gelernt.\*





---

Die Befragten aus der Westschweiz gewichteten den Fortschritt bei den Handlungsansätzen stärker als ihre Pendants aus der Deutschschweiz.

---

### 9. Gemeinden liegen bei Fortschritt und Ressourcenausstattung zurück.

Der Trendradar fördert klare Divergenzen zwischen den Staatsebenen zutage. Während alle Staatsebenen die Relevanz der Handlungsansätze ähnlich beurteilen, schätzen die Gemeinden ihre Ressourcenausstattung und ihren Fortschritt markant schlechter ein als Bund und Kantone.

### 10. Die Westschweiz zeigt sich optimistischer als die Deutschschweiz.

Die Antworten weisen ebenfalls Unterschiede nach Sprachregion auf. Die Befragten aus der Westschweiz gewichteten den Fortschritt bei den Handlungsansätzen stärker als ihre Pendants aus der Deutschschweiz.



# Resilienz und Sicherheit



## Eine Einschätzung von Philipp Roth, Lead Partner Government & Public Sector, PwC Schweiz

Der Handlungsbedarf im Bereich der Cybersicherheit ist für Organisationen des öffentlichen Sektors akut. Dies unterstreichen auch die Ergebnisse des Trendradars. Trotz der hohen Relevanz, die der Auf- und Ausbau von Infrastrukturen und Kompetenzen für Cybersicherheit in den Augen der Entscheidungstragenden hat, sind Fortschritte und Ressourcenausstattung weiterhin moderat. So verwundert es nicht, dass regelmässig neue erfolgreiche Cyberangriffe in den Schlagzeilen landen, wie jener auf zwei Arztpraxen im Kanton Neuchâtel Ende März dieses Jahres, welcher die Veröffentlichung von 40'000 Krankenakten zur Folge hatte.<sup>2</sup> Akzentuiert und verstärkt wird der Handlungsbedarf durch die aktuellen Ereignisse in der Ukraine.<sup>3</sup> Angesichts der ausgeprägten Spannungen zwischen den geopolitischen Einflussphären muss auch in den kommenden Jahren mit einer Zunahme von Cyberangriffen semi-staatlicher Akteure auf zivile Infrastrukturen und Organisationen gerechnet werden, sowohl in Häufigkeit als auch Ausgereiftheit. Diese Herausforderung wird durch den Mangel an und den starken Wettbewerb um Fachkräfte weiter verschärft.<sup>4</sup> Vielerorts fehlt es ganz einfach an Personal mit den notwendigen Kenntnissen und Fähigkeiten. Aus meiner persönlichen Erfahrung heraus sehe ich die drei folgenden Ansätze, um einen Schritt vorwärtszumachen:

Erstens haben bis heute nur sehr wenige Gemeinwesen und öffentliche Organisationen einen Chief Information Security Officer (CISO). Diese steuern Cybersicherheit strategisch und bringen es als reguläres, dauerhaftes Thema auf der Führungsebene ein.

Zweitens ist eine verstärkte Zusammenarbeit der Gemeinwesen erforderlich. Insbesondere kleinen Gemeinwesen und Organisationen, beispielsweise Gemeinden, fällt es schwer, die erforderlichen Ressourcen für einen umfassenden Schutz aufzubringen. Gleichzeitig sind diese durch eine zunehmende digitale

Vernetzung auch ein Einfallstor in Systeme anderer Gemeinwesen. Ein gemeinsamer Cyber-Security-Ansatz der Kantone und ihrer Gemeinden ist daher vonnöten. Die jüngste Etablierung des «Swiss Financial Sector Cyber Security Center» ist dabei ein wichtiger erster Schritt.<sup>5</sup> So prüft beispielsweise auch das deutsche Bundesland Sachsen-Anhalt ein sogenanntes Cyber-Hilfswerk, welches als schnelle Einsatzgruppe kurzfristig auf Grossschadenslagen reagieren und vor Ort Hilfe leisten kann.<sup>6</sup> Auf Bundesebene ist die in einer Interpellation von Nationalrat Gerhard Andrey zum Aufbau eines Bundesamts für zivile Cybersicherheit ein vielversprechender Ansatz,<sup>7</sup> der jüngst auch von Bundesrat Ueli Maurer aufgegriffen wurde.<sup>8</sup>

Der dritte Ansatz betrifft die Ausbildung. Der Fachkräftemangel im Cyber-Security-Bereich ist frappant. Kurzfristig braucht es Investitionen der Organisationen in Weiterbildungen des bestehenden Personals, gezieltere Rekrutierungsanstrengungen und attraktivere Bedingungen für die gesuchten Spezialist:innen. Mittelfristig liegt es zudem an der Politik, ein Ausbildungssystem bereitzustellen, welches der zunehmenden Nachfrage gerecht wird.

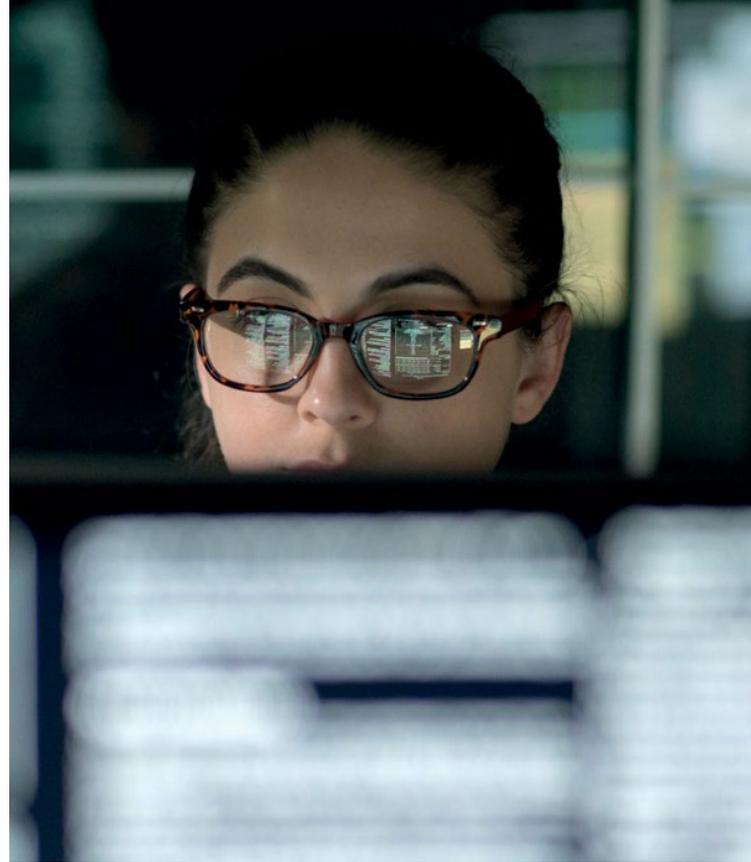
Eine digitale Verwaltung braucht digitale Sicherheit. Lassen Sie uns gemeinsam die notwendige Sicherheit schaffen, um das hohe Vertrauen der Bevölkerung in den Schweizer Staat zu stärken.



---

**Über 60 % der Trendradarteilnehmenden sind der Meinung, dass nicht genügend Ressourcen zur Stärkung der Cyber- und Datensicherheit in Organisationen des öffentlichen Sektors eingesetzt werden.**

---



## **Beschreibung der Studienergebnisse zu «Resilienz und Sicherheit»**

Die Pandemie hat Spuren hinterlassen: Die teilweise radikalen Einschnitte in die gewohnte Arbeitsweise, die massiven finanziellen und personellen Ressourcenverschiebungen in den öffentlichen Haushalten und die Unterbrechung von internationalen Lieferketten gehen so schnell nicht vergessen. Es ist daher nachvollziehbar, dass die Beauftragten der öffentlichen Hand dem «Aufbau und der Weiterentwicklung von Infrastrukturen und Kompetenzen für Krisenmanagement und Business Continuity Management» einen hohen Stellenwert einräumen. 94 % der Befragten halten diesen Handlungsansatz für relevant oder sehr relevant. Die öffentliche Hand hat hier nach den Erfahrungen der Pandemiejahre investiert, was sich in einer vergleichsweise guten Ressourcenausstattung widerspiegelt: 52 % der Befragten haben ausreichend Ressourcen dafür vorgesehen. Krisenmanagement und Business Continuity Management werden in einer Welt von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit – kurz VUCA – künftig noch wichtiger.<sup>9</sup> Der Ukraine-Krieg ist ein trauriges Beispiel dafür; die Folgen für die Resilienz und Sicherheit der Schweizer Gesellschaft sind nicht absehbar.

Spitzenreiter hinsichtlich Relevanz ist der Handlungsansatz «Aufbau und Weiterentwicklung von Infrastrukturen und Kompetenzen für Cyber- und Datensicherheit». Die fortschreitende Digitalisierung des Berufs- und Privatlebens, die schnell zunehmenden Cyberangriffe in der Schweiz<sup>10</sup> sowie die gesellschaftliche Debatte zur Datensicherheit und Privatsphäre rücken diesen Handlungsansatz in den Vordergrund. Damit widerspiegeln die Entscheidungstragenden des öffentlichen Sektors die Meinung der Führungskräfte aus der Schweizer Privatwirtschaft. Demnach nennen Schweizer CEOs Cybersicherheit als grösste Sorge.<sup>11</sup> Trotz der unbestritten hohen Relevanz sind über 60 % der Trendradarteilnehmenden der Meinung, dass nicht genügend Ressourcen zur Stärkung der Cyber- und Datensicherheit in Organisationen des öffentlichen Sektors eingesetzt werden. Rückmeldungen aus unseren persönlichen Einzelgesprächen sowie Erfahrungen aus der Beratungspraxis deuten darauf hin, dass es der Führungsetage an Wissen zu erforderlichen Massnahmen und ersten Schritten fehlt. Unsicherheit resultiert schliesslich in zurückhaltenden Entscheidungen.

# Anwendung neuer Technologien



---

**«Wir brauchen mehr Parlamentarier, mehr Bundes- und Regierungsräte, mehr Führungskräfte in den Behörden, die mit den neuen Technologien vertraut sind.»**

---

**Eine Einschätzung von Marcel Dobler, Unternehmer und Nationalrat**

---

Als digitalaffiner Politiker verfolge ich in diesem Thema vier Ziele. Erstens: den Wirtschaftsstandort Schweiz stärken. Zweitens: Innovation fördern. Drittens: Digitalisierung als Chance nutzen. Und viertens: einen schlanken Staat gewährleisten. Zentral zur Erreichung all dieser Ziele ist der Einsatz neuer Technologien im öffentlichen Sektor. Selbstverständlich soll nur digitalisiert werden, wenn ein klarer Nutzen und Mehrwert entsteht.

Auch wenn es bereits diverse vielversprechende Erfolgsbeispiele gibt, wird in der Schweiz das Potenzial nicht ausgeschöpft. Sei es die Automatisierung des Datenaustauschs von Unternehmen mit Steuer- und Statistikbehörden, sichere innovative Cloud-Dienste, Faxgeräte im BAG, Chatbots oder der Einsatz vorausschauender Analytics-Lösungen in der Politikgestaltung und Stadtplanung. Insbesondere im Kontext des abnehmenden Spielraums in der Steuerpolitik müssen wir unsere internationale Standortattraktivität anderweitig stärken. Zum Beispiel, indem sich unser Staat durch schlanke, weitgehend automatisierte Prozesse sowie eine intelligente Gesetzgebung und Regulierung auszeichnet und den Unternehmen, Hochschulen und der Bevölkerung als kompetenter Partner zur Seite steht. So schaffen wir auch neue Opportunitäten und bessere Rahmenbedingungen für Startups und gestandene Schweizer

Unternehmen. Das Rad muss nicht neu erfunden werden. Von anderen Ländern erfolgreiche Projekte zu identifizieren und umzusetzen wäre ein wichtiges Vorgehen.

Allerdings hilft uns blinder Aktivismus nicht weiter. Wir brauchen mehr Parlamentarier, mehr Bundes- und Regierungsräte, mehr Führungskräfte in den Behörden, die mit den neuen Technologien vertraut sind. Das heisst, wir brauchen ein grundlegendes Verständnis von Technologien und deren Einsatzmöglichkeiten, so wie es in den Bereichen Recht oder Betriebswirtschaft selbstverständlich ist. Dieses Technologieverständnis sollte fester Bestandteil des Profils der Entscheidungstragenden sein. Man kann zwar ein Auto fahren, ohne es zu verstehen, weiterentwickeln kann man es aber nicht. Hier unterscheidet sich der öffentliche Sektor keineswegs von der Privatwirtschaft. Auch von einem Mitglied des Verwaltungsrats werden grundlegende Technologiekenntnisse erwartet.

Die Schweiz zeichnet sich seit vielen Jahrzehnten durch eine kompetente, effiziente Verwaltung und einen qualitativ hochwertigen Service public aus. Lassen Sie uns mit den richtigen Investitionen und etwas Mut für neue Technologien gemeinsam sicherstellen, dass das auch in den kommenden Jahrzehnten so bleibt.

## Beschreibung der Studienergebnisse zu «Anwendung neuer Technologien»

Schweizer Führungskräfte des öffentlichen Sektors zögern bei der Anwendung neuer Technologien. Die Handlungsansätze in dieser Kategorie zeigen im Trendradar die tiefste Relevanz, sind am wenigsten weit fortgeschritten und am ressourcenschwächsten ausgestattet. Nur ein Fünftel aller Befragten setzt hier Massnahmen um. Fast zwei Drittel haben keine oder zu wenig Ressourcen eingeplant. Ein wissenschaftlicher Beitrag in der Fachzeitschrift «Government Information Quarterly»<sup>12</sup> unterstreicht diese ausgeprägte Skepsis von Abteilungsleitenden in der Schweiz beispielsweise en détail gegenüber der Nutzung von Big Data in der öffentlichen Verwaltung.

Der positive Ausreisser ist die Verwendung von Cloud-Technologie. Diese weist in allen Dimensionen überdurchschnittlich hohe Werte auf. 87 % der Studienteilnehmenden schätzen diesen Handlungsansatz als relevant oder sehr relevant ein. Über die Hälfte beurteilt die Ressourcenausstattung als befriedigend. Digitale Assistenzsysteme wie Chatbots halten 52 % der Befragten für relevant oder sehr relevant. Etwa ein Drittel gibt an, dass dafür ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen.

Die tiefsten Werte weisen die Technologien Digital Twins, Virtual und Augmented Reality, Distributed-Ledger-Technologie und Low-Code-Plattformen auf. Allerdings variieren die Antworten beträchtlich. Wenige Befragte nennen einen sehr grossen Fortschritt und eine ausreichende Ressourcenausstattung für einzelne Technologien. Insbesondere Organisationen aus der Genferseeregion sprechen neuen Technologien mehr Bedeutung und Ressourcen zu.

Die Zurückhaltung der Führungskräfte bei der Anwendung neuer Technologien hat verschiedene Gründe. Zum einen fehlen häufig Fachkenntnisse und Fähigkeiten. Zum anderen ist der Einsatz neuer Technologien schlicht zu teuer und daher trotz einzelner Anwendungsfälle noch nicht wirtschaftlich. Schliesslich ist die Verwendung vieler dieser Technologien noch immer risikobehaftet. Insbesondere für die Verwaltung sind noch nicht alle Anwendungsfelder erprobt. Zudem sind rechtliche Fragestellungen teilweise nicht abschliessend geklärt, wie am Beispiel des Einsatzes von Algorithmen deutlich wird.

In einer 2020 veröffentlichten Studie<sup>13</sup> zum Einsatz von Algorithmen in der Schweizer Polizeiarbeit und Strafrechtspflege wurde dieses Hindernis bestätigt. Es ist daher verständlich, dass Relevanz, Fortschritt und Ressourcenausstattung gerade bei jenen Technologien vergleichsweise hoch sind, für die bereits ein gutes Verständnis von Nutzen und Anwendungsbereichen besteht. Dazu gehören Cloud-Technologie und digitale Assistenzsysteme. Hier kann die öffentliche Hand schon heute als Second Mover agieren und Risiken sowie Kosten tief halten. Letztlich dürfte es nicht ganz einfach sein, die teilweise utopisch klingenden Visionen der Digitalisierungsverantwortlichen von Bund, Kantonen und Gemeinden auf den Boden der Verwaltungsrealität zu bringen. Hier braucht es eine sehr konkrete Unterstützung in der Praxis.

---

**Der positive Ausreisser ist die Verwendung von Cloud-Technologie. Diese weist in allen Dimensionen überdurchschnittlich hohe Werte auf.**

---



# Engere Zusammenarbeit



## Eine Einschätzung von Peppino Giarritta, Beauftragter von Bund und Kantonen für die Digitale Verwaltung Schweiz

Der digitale Staat braucht eine vernetzte und kooperative Verwaltung. Als Beauftragter von Bund und Kantonen für die Digitale Verwaltung Schweiz (DVS) ist es mein Auftrag, die digitale Transformation zwischen und innerhalb der institutionellen Ebenen zu koordinieren, die Zusammenarbeit zu fördern sowie Mitsprache und Mitgestaltung aller Beteiligten zu ermöglichen. Die DVS wurde als politische und operative Plattform geschaffen, um die föderale und interdisziplinäre Zusammenarbeit im Bereich der digitalen Transformation zu verstärken und mittels einer Agenda «Nationale Infrastrukturen und Basisdienste Digitale Verwaltung Schweiz» dringliche gemeinsame Grundlagen umzusetzen. Die Ergebnisse des Trendradars bestätigen, dass die Gemeinwesen der Intensivierung der Zusammenarbeit hohe Bedeutung beimessen. Eine engere Zusammenarbeit der Gemeinwesen ist transformationsentscheidend. Für die erfolgreiche Kooperation sind aber insbesondere auch die Haltung und die Fähigkeiten der Akteure in Politik und Verwaltung wesentlich. Ich sehe dafür insbesondere zwei Anforderungen an Politik und Verwaltung.

Zum einen erfordert die digitale Transformation der Geschäftsmodelle, dass Fachbereich und Politik näher zusammenrücken. Dazu sind der Dialog und die Offenheit für gegenseitige Anregung der politischen und der fachlichen Ebene von grosser Bedeutung. Die Verständigung auf gemeinsame Zielbilder sowie Schwerpunkte für die Zusammenarbeit helfen, substanzielle Schritte zu machen. Es gilt zu verhindern, dass gute Ideen versanden, weil sie den Weg aus der fachlichen in die politische Ebene nicht finden und vice versa. Vorschnelle politische Vorgaben können nur zu leicht die Fachbereiche bei der Umsetzung überfordern. Um Erfolgsbeispiele wie eUmzugCH zu wiederholen, braucht es die Bereitschaft für Experimentierräume und Versuchsphasen.

Zum anderen verändern sich die Anforderungen an Projektsteuerung und -leitung in der öffentlichen Verwaltung. Vor dem Hintergrund der engeren Zusammenarbeit agieren Projektleiterinnen und Projektleiter sehr viel stärker nach aussen. Mögliche Kooperationen müssen frühzeitig und proaktiv gesucht und gepflegt werden. Projekte müssen vermehrt als Multi-Stakeholder-Projekte geführt und im gesamtorganisatorischen, kantons- oder sogar schweizweiten Kontext betrachtet werden. Dazu gehört der ständige Austausch mit Peers anderer Gemeinwesen genauso, wie auch die aktive Einbindung der Politik. Projektverantwortliche in einer digitalen Verwaltung müssen daher teamorientierter, vernetzter und kommunikativer agieren.

Die Digitale Verwaltung Schweiz bietet eine wichtige Plattform sowohl für Politik wie auch Umsetzungsverantwortliche. Mit einer frischen Haltung zur Zusammenarbeit in unserer föderalen Schweiz wird die digitale Transformation der Verwaltung gelingen.



## Beschreibung der Studienergebnisse zu «Engere Zusammenarbeit»

Neue, intensivere Kooperationsformen zwischen den Gemeinwesen, den Staatsebenen sowie mit Dritten wie beispielsweise Hochschulen und Unternehmen vermögen dem öffentlichen Sektor einen massiven Modernisierungsschub zu verleihen. Die Zusammenarbeit in der Leistungsentwicklung, der Ausbau der gemeinsamen Basisdienste und Datenbewirtschaftung, die Standardisierung, die Interoperabilität von Portalen sowie die Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle werden von über 80 % der Befragten als relevant oder sehr relevant eingeordnet. Der gemeinsamen Datenbewirtschaftung messen die Studienteilnehmenden mit 93 % die höchste Relevanz bei. Weniger als die Hälfte der Befragten gibt an, diese Handlungsansätze schon umzusetzen. Zudem urteilen mehr als 50 % der Befragten, dass es für echte Fortschritte in diesem Bereich an Ressourcen mangle. Die Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle wird in dieser Gruppe letztplatziert. Zwar ist sie für die befragten Führungskräfte überdurchschnittlich relevant, aber noch weniger weit fortgeschritten und ebenso schlecht mit Ressourcen ausgestattet: Nur 25 % haben konkrete Vorhaben geplant und 31 % haben ausreichend Ressourcen vorgesehen.

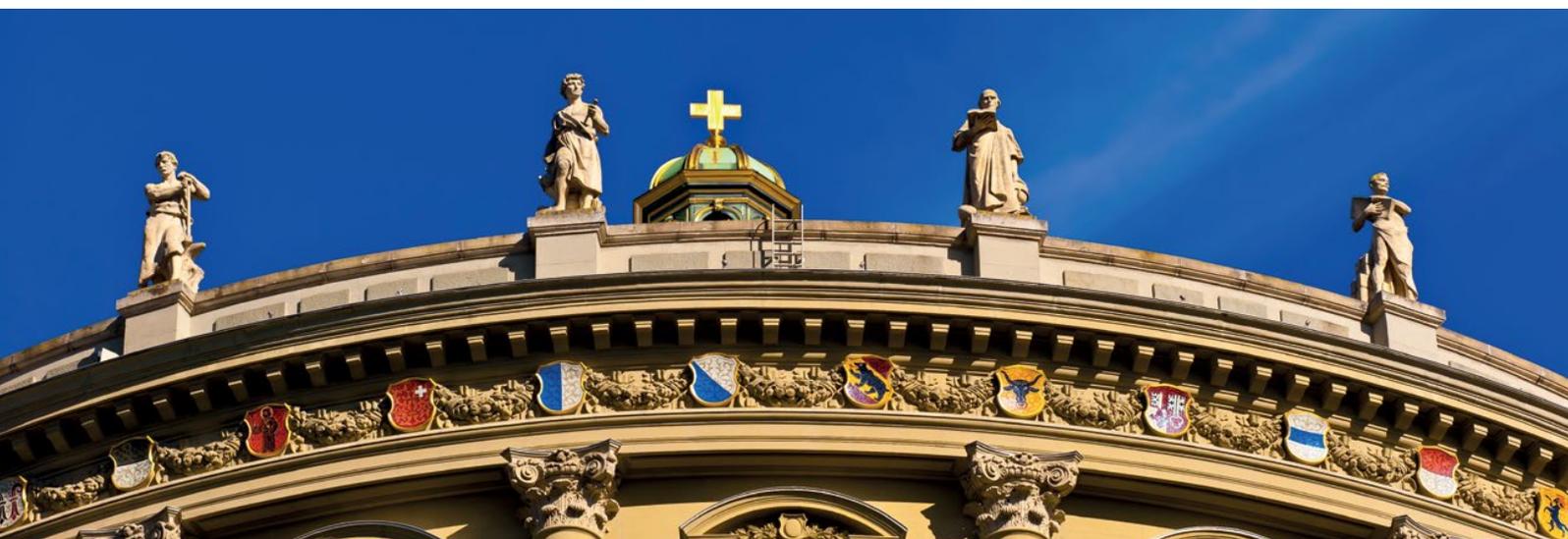
---

**Mehr als 50 % der Befragten urteilen, dass es für echte Fortschritte in diesem Bereich an Ressourcen mangle.**

---

Die Akteure der öffentlichen Hand haben die Notwendigkeit einer intensiveren Zusammenarbeit bereits seit Jahren erkannt. Der Aufbau der Digitalen Verwaltung Schweiz zur Förderung der Zusammenarbeit der drei Staatsebenen im Bereich der digitalen Transformation<sup>14</sup> ist ein gutes Beispiel dafür. Ähnliche Bemühungen finden sich auf regionaler und kantonaler Ebene. Zum Beispiel haben der Kanton St. Gallen und einige Gemeinden die Plattform «eGovernment – St. Gallen digital.» ins Leben gerufen.<sup>15</sup> Oder die Verwaltungseinheiten der Kantone St. Gallen, Appenzell Ausserrhoden und Appenzell Innerrhoden (Kantone, Gemeinden, Bezirke), die mit der Informationsplattform «IG GIS» eine gemeinsame Strategie im Bereich der geografischen Informationssysteme verfolgen.<sup>16</sup>

Für eine erfolgreiche horizontale und vertikale Zusammenarbeit sollte diese im Föderalismus der Schweiz auf gleicher Augenhöhe stattfinden. Bund, Kantone und Gemeinden müssen sich gegenseitig unterstützen und voneinander lernen, um das gesamte System voranzubringen. Von allen Bereichen der Zusammenarbeit hat die gemeinsame Bewirtschaftung von Daten für den öffentlichen Sektor die höchste Relevanz. Das kommt ebenfalls in verschiedenen Vorhaben wie dem Aufbau der Interoperabilitäts-Plattform oder dem gemeinsamen Stammdatenmanagement der Bundesverwaltung<sup>17</sup> zum Ausdruck.



# Technologieregulierung und digitale Ethik

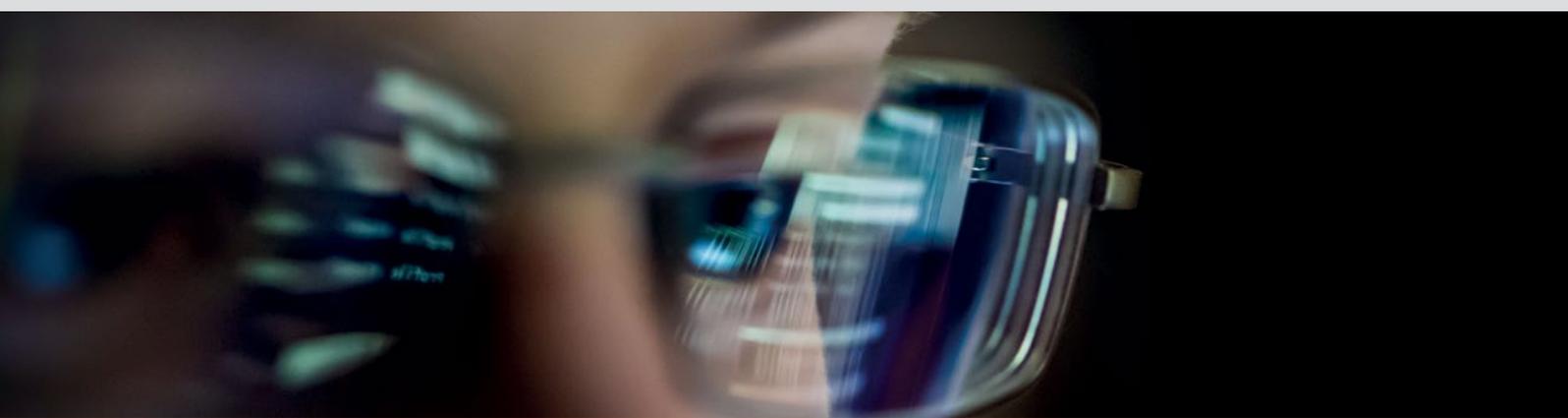


**Eine Einschätzung von Niniane Paeffgen,  
Geschäftsführerin Swiss Digital Initiative**

Durch den aufgrund von Covid-19 bedingten Digitalisierungsschub hat sich die Relevanz digitaler Ethik weiter akzentuiert. In Anbetracht des Einflusses der Digitalisierung auf unsere Gesellschaft ist die Diskussion zu mehr digitaler Verantwortung und Ethik längst überfällig. Digitalpolitische Abstimmungen und Debatten in der Schweiz haben gezeigt, dass Datenschutz und digitale Selbstbestimmung wichtige Anliegen der Bürger:innen sind.

Abwarten und beobachten kann eine Strategie, antizipieren und mit gutem Beispiel proaktiv vorangehen sollte jedoch die Tugend der Verwaltung im 21. Jahrhundert sein. Die Verwaltung hat eine Verantwortung und Pflicht gegenüber den Bürger:innen, auch im Bereich Digitalisierung und neue Technologien. Umwelt-, Sozial- und Governance-Aspekte (ESG) müssen um eine Dimension erweitert werden: die digitale Verantwortung. Doch wie kommen wir von theoretischen Prinzipien und Bekenntnissen zur tatsächlichen Umsetzung?

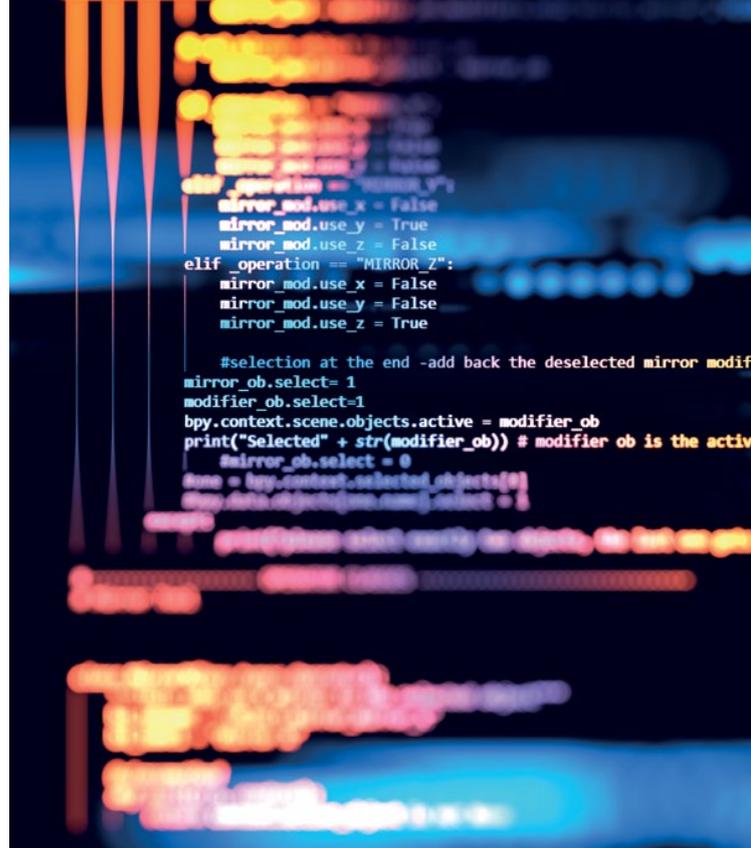
Langfristig werden Standards, wie etwa die EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) oder die geplante Regulierung künstlicher Intelligenz, die Anforderungen an Unternehmen und Verwaltungen vorgeben. Bis dahin können Softlaw-Instrumente wie Labels oder die in diesem Trendradar vorgestellten Handlungsansätze einen Teil zur Lösung beitragen. Verwaltungen und Organisationen, welche die digitale Verantwortung strategisch verankern, gewinnen nicht nur das Vertrauen ihrer Bürger:innen und Kund:innen, sondern können die Vorteile der digitalen Transformation noch besser nutzen. Das Potenzial ist immens. Klar ist: Es braucht ein Bewusstsein für digitale Ethik und auf allen Ebenen mehr Aufmerksamkeit, mehr Ressourcen und Kapazitätsaufbau, damit die digitale Transformation, die den Menschen ins Zentrum stellt, gelingen kann.



---

Das zunehmende Interesse an Technologieregulierung und digitaler Ethik widerspiegelt sich in verschiedenen Initiativen von Politik und Verwaltung.

---



## Beschreibung der Studienergebnisse zu «Technologieregulierung und digitale Ethik»

Werden Technologien und Daten von Individuen, Staat und Privatunternehmen uneingeschränkt und unreflektiert genutzt, so kann das negative gesellschaftliche und individuelle Konsequenzen haben. Das ist über die letzten Jahre immer mehr ins Bewusstsein der Öffentlichkeit gerückt. Es ist zu begrüßen, dass als Antwort darauf der Kompetenzaufbau zur Technologieregulierung und zur digitalen Ethik in staatlichen Organisationen sowie die Stärkung der digitalen Selbstbestimmung der Bevölkerung nun auch in den politischen Diskurs aufgenommen wurden.

Allerdings stehen die Arbeiten in diesem Bereich ganz am Anfang. So gehen der wahrgenommene Fortschritt und geäußerte Relevanz bei diesem Handlungsfeld am weitesten auseinander. Mehr als zwei Drittel der befragten Führungskräfte schätzen es als relevant oder sehr relevant ein. Doch mehr als drei Viertel haben bisher weder ein Vorgehen noch konkrete dahingehende Ziele definiert. Auch die Ressourcenausstattung ist bescheiden. Nur ein Drittel der Befragten ist der Meinung, dass ihre Organisationen ausreichend Ressourcen für entsprechende Handlungsansätze bereitgestellt haben.

Die Handlungsansätze stechen mit einer ungemein hohen Relevanz im Vergleich zu anderen Handlungsansätzen mit ähnlich kleinem Fortschritt und niedriger Ressourcenausstattung in Form von Budgets und personellen Ressourcen hervor. Offenbar wird für Projekte in diesen Bereichen kaum Personal in Linienämtern zur Verfügung gestellt, was für eine erfolgreiche Umsetzung notwendig wäre. Ähnlich wie bei der Cybersicherheit deuten Rückmeldungen aus den Einzelgesprächen sowie Erfahrungen aus unserer Beratungspraxis darauf hin, dass die allgemeine Zurückhaltung auf fehlendes Wissen in Führungspositionen von Politik und Verwaltung zurückzuführen ist. Auch hier lässt die Unsicherheit die Führungskräfte reserviert entscheiden.

Das zunehmende Interesse an Technologieregulierung und digitaler Ethik widerspiegelt sich dennoch in verschiedenen Initiativen von Politik und Verwaltung. Zu nennen sind beispielsweise die Swiss Digital Initiative<sup>18</sup>, die Schwerpunkte des Bundesrates für die Digitalisierung, wovon einer die Schaffung vertrauenswürdiger Datenräume ist.<sup>19</sup> Oder die Strategie Digitalausserpolitik 2021-2024<sup>20</sup> auf Bundesebene mit dem Handlungsfeld «Digitale Selbstbestimmung». Es wird sich zeigen, ob sich das Interesse an diesem Aktionsfeld in den nächsten Jahren in konkreten Fortschritten und entsprechender Ressourcenausstattung niederschlagen wird.



# Den Worten

# Taten folgen lassen

**Der politische und behördliche Diskurs hat viele der in unserem Trendradar genannten Handlungsansätze aufgenommen. Das verdient Anerkennung. Nun sollten Sie als Führungskraft aus Politik oder Verwaltung der Debatte konkrete Massnahmen folgen lassen. Die hier erläuterten Handlungsansätze können Ihnen dabei als Orientierungsrahmen dienen. Nachfolgend einige Empfehlungen, was Sie in und für Ihre Organisation tun können.**

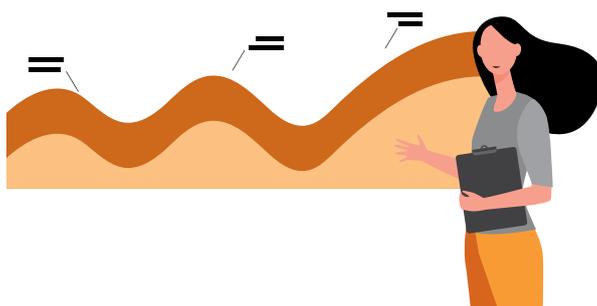


## In Fähigkeiten investieren

Politik und Verwaltung müssen verstehen, wie sie Technologien und Daten zum Nutzen von Bevölkerung, Wirtschaft und Umwelt einsetzen. Dazu braucht es mehr Investitionen in den Kompetenz- und Wissensaufbau sowie die Entwicklung der erforderlichen Grundlagen. Dabei dürfen Führungskräfte von Ämtern und Abteilungen nicht alleingelassen werden. Es braucht ein klares politisches Bekenntnis zu den erforderlichen Massnahmen und Ressourcen. Erfolgskritische Themen für qualifizierte Fähigkeiten sind unter anderem Cybersicherheit, Datenbewirtschaftung und -analyse, Automatisierung, Unternehmensarchitekturmanagement, Technologieregulierung, digitale Ethik sowie die Entwicklung von kooperativen Geschäfts- und Servicemodellen.

### Unsere Empfehlung:

Erarbeiten Sie einen klaren Fahrplan für Ihre Organisation, damit Sie wissen, wann Sie welche Fähigkeiten benötigen und wie Sie diese aufbauen.



## Auf Partnerschaften setzen

Indem Sie sich an bestehenden Gremien, Initiativen oder Organisationen (Digitale Verwaltung Schweiz, eOperations Schweiz AG, Verein eCH und viele mehr) beteiligen und aktiv nach Kooperationen mit anderen Gemeinwesen und Behörden aller Staatsebenen, Hochschulen, Staatsbetrieben und privaten Unternehmen suchen, nutzen Sie ein starkes Momentum – insbesondere für die Bereiche Datenbewirtschaftung, Basisdienste und E-Services.

### Unsere Empfehlung:

Pflegen Sie Kooperationen in einem professionellen Partnerschaftsmanagement. Statten Sie Ihre Führungskräfte und Mitarbeitenden dazu mit ausreichend Ressourcen aus, damit sie neben dem Tagesgeschäft in Gremien mitwirken und neue Kooperationen aufbauen können. So fördern Sie Synergien, Wissensaustausch und Innovation.

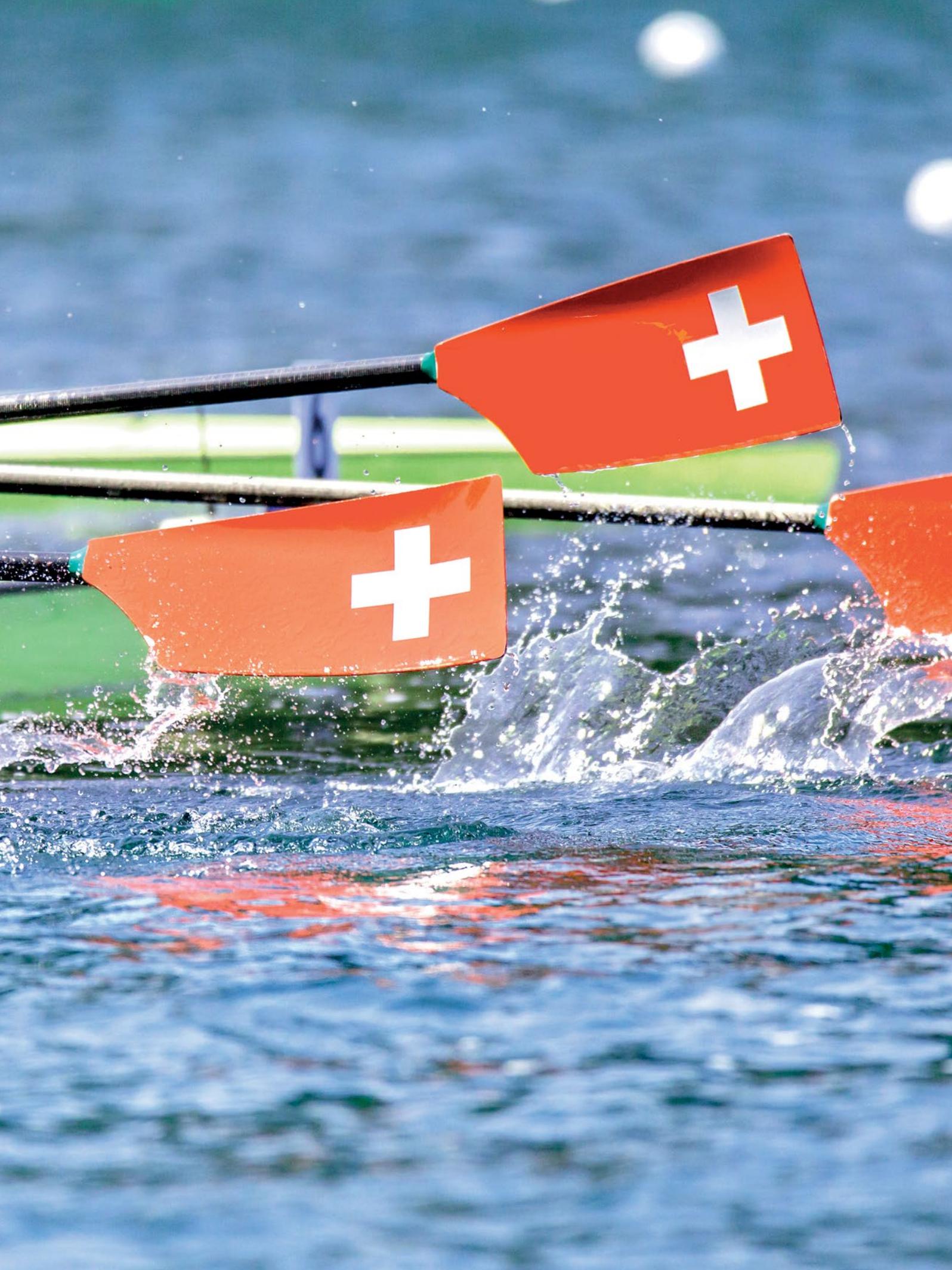


## Entscheiden, umsetzen, lernen

Veränderungen erfordern konsequentes Planen, mutiges Entscheiden und die richtigen organisatorischen, rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen. Ihre Entscheidungen sollten Sie auf Basis fundierter Analysen und strategischer und finanzieller Planungen treffen. Dazu braucht Ihre Organisation klare Ziele und Prioritäten mit einem realistischen Fahrplan. Die Handlungsansätze des Trendradars können auch hier der Orientierung dienen. Praktische Erfahrung und Kompetenzen für die weitere Planung und Umsetzung von Projekten und Programmen – insbesondere zur Anwendung neuer Technologien oder grossformatiger Transformationen – sind für den Erfolg von Veränderungen zentral.

### Unsere Empfehlung:

Schaffen Sie den Raum dafür, dass Ihre Führungskräfte und Mitarbeitenden neue Ansätze und Ideen umsetzen und aus Prozessen sowie Vorhaben lernen können. Nutzen Sie Ihre Partnerschaften für den Erfahrungsaustausch und greifen Sie auf die Expertise anderer Sektoren und Länder zurück.



# Über diese Studie



## Zweistufiges Studiendesign

Der vorliegende Trendradar basiert auf einer Kombination unterschiedlicher Methoden. In einem ersten Schritt wurden elf qualitative Einzelgespräche mit renommierten Sachverständigen aus der Schweizer Verwaltung, Politik und Forschung geführt. Wir baten unsere Gesprächsbeteiligten, erstens aktuelle Trends und Herausforderungen zu benennen und zu beschreiben, mit denen öffentliche Verwaltungen konfrontiert sind, und zweitens Lösungswege für deren Bewältigung zu erläutern.

Basierend auf den Ergebnissen dieser Interviews haben wir in einem zweiten Schritt eine Umfrage formuliert. Diese mit dem Ziel, die als 35 Handlungsansätze ausformulierten Lösungswege auf Relevanz, Fortschritt und die bereitgestellten personellen und finanziellen Ressourcen von einem breiteren Kreis von Entscheidungstragenden aus Schweizer Verwaltungen, Regierungen, Parlamenten und staatsnahen Organisationen beurteilen zu lassen. Insgesamt haben über 150 Entscheidungstragende an unserer Studie teilgenommen.

## Die Gesprächsbeteiligten

Name	Funktion	Organisation
<b>Kathrin Arioli</b>	Staatsschreiberin	Staatskanzlei Zürich
<b>Simon Berset</b>	Stellvertretender Generalsekretär	Konferenz der kantonalen Finanzdirektorinnen und Finanzdirektoren (FDK-CDF)
<b>Nadia Braun-Binder</b>	Professorin	Universität Basel
<b>Daniel Brändli</b>	Leiter Abteilung Strategie und Aussenbeziehungen	Kanton Aarau
<b>Jonathan Gimmel</b>	Leiter Personal, Finanzen & Digitale Entwicklung/Leiter Digital	Stadt Bern
<b>Claudia Hametner</b>	Stellvertretende Direktorin	Schweizerischer Gemeindeverband
<b>Jorge Kühni</b>	Vizedirektor	Eidgenössisches Personalamt EPA
<b>Tobias Mettler</b>	Associate Professor	IDHEAP, Universität Lausanne
<b>Thomas Minger</b>	Leiter Bereich Innenpolitik/ Stv. Generalsekretär	Konferenz der Kantonsregierung (KdK)
<b>Alessia Neuron</b>	Leiterin Digitale Verwaltung und E-Government	Staatskanzlei Zürich
<b>Michael Stahl</b>	Stadtschreiber	Stadt Kreuzlingen



## Die Studienteilnehmenden

151 Personen haben unseren Fragebogen vollständig ausgefüllt. Sie geben ein realistisches Abbild der öffentlichen Hand hinsichtlich regionaler Vertretung (vgl. Abbildung 7), Staatsebene (vgl. Abbildung 8), Organisationstyp (vgl. Abbildung 9) und Organisationsgrösse (vgl. Abbildung 10). Nicht vertreten ist der Kanton Tessin.

Abbildung 7: Geografische Zuordnung

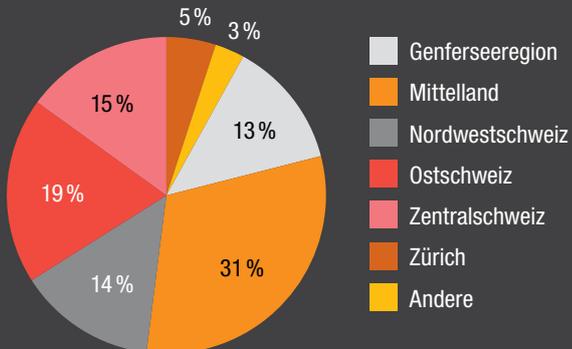


Abbildung 8: Staatsebenen

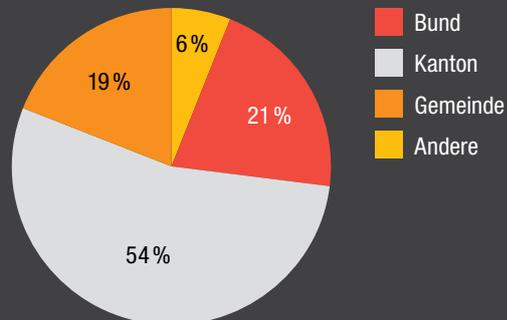


Abbildung 9: Organisationstypen

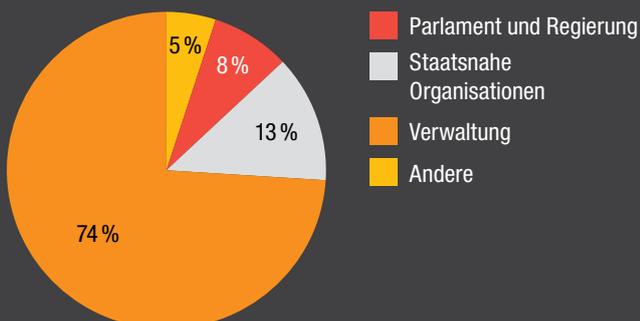
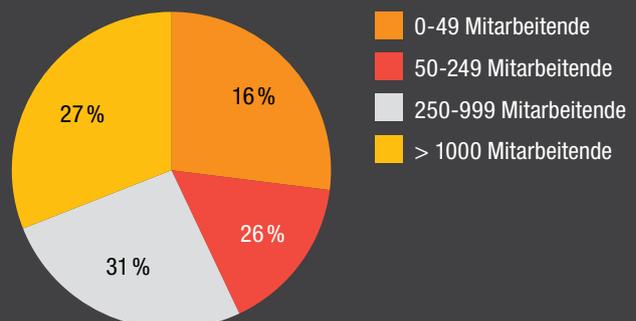


Abbildung 10: Organisationsgrösse



# Erläuterungen zu den

# 35 Handlungsansätzen



## Zusammenarbeit und Koordination

- **Zusammenarbeit in der Leistungsentwicklung**  
Intensivierung der Zusammenarbeit bei der Leistungsentwicklung zwischen den Behörden und über die Staatsebenen hinweg (z.B. gemeinsame Service Centers, End-to-End-Prozesse)
- **Innovative Geschäftsmodelle:**  
Von Staat, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft
- **Harmonisierung und Standardisierung**  
Technische, prozessuale und rechtliche Harmonisierung und Standardisierung über Behörden und Staatsebenen hinweg

Neben innovativen Geschäftsmodellen mit Partnern ausserhalb der Verwaltung werden neue, intensivere Formen der Zusammenarbeit bei der Leistungsentwicklung (z.B. gemeinsame Service Centers) sowie die technische, prozessuale und rechtliche Harmonisierung und Standardisierung über Behörden und Staatsebenen hinweg angestrebt. Dadurch sollen Prozesse durchgängig abgewickelt, Kundenzufriedenheit erhöht und Kosten gespart werden.



## Vertrauen

- **Partizipation der Bevölkerung**  
Verstärkte Partizipation der Bevölkerung in der Lösungsentwicklung
- **Digitale Selbstbestimmung der Bevölkerung**  
Unterstützung der Bevölkerung für einen selbstbestimmten, kompetenten Umgang mit digitalen Anwendungen und eigenen Daten
- **Good Governance in der Verwaltung**  
Stärkung von Good Governance in der Verwaltung (z.B. Transparenz, Compliance)

Das Vertrauen in den Staat ist eine Grundvoraussetzung für die Demokratie und gerät von diversen Seiten unter Druck. Der Aufbau von Vertrauen erfordert Investitionen in eine transparente Regierungs- und Verwaltungstätigkeit im Sinne der Good Corporate Governance. Unregelmässigkeiten wie Veruntreuung oder intransparente Kommunikation beschädigen das Vertrauen erheblich. Umgekehrt kann ein intensiveres Einbinden der Bevölkerung das Vertrauen in den Staat stärken. Zudem baut Vertrauen im digitalen Zeitalter auf einem selbstbestimmten und kompetenten Umgang der Bevölkerung mit digitalen Anwendungen und persönlichen Daten. Nur wer versteht, kann auch vertrauen.





## Resilienz und Sicherheit

- **Cyber- und Datensicherheit**  
Aufbau und Weiterentwicklung von Infrastrukturen und Kompetenzen für Cyber- und Datensicherheit
- **Krisenmanagement und Business Continuity Management**  
Aufbau und Weiterentwicklung von Strukturen und Kompetenzen für Krisenmanagement und Business Continuity Management (Fortführung der Geschäftstätigkeit unter Krisenbedingungen sicherstellen)

Vom Staat wird erwartet, dass er die Sicherheit seiner Staatsangehörigen und wirtschaftliche Stabilität gewährleistet. Vermehrte Cyberangriffe auf öffentliche Verwaltungen bedrohen jedoch die öffentliche Sicherheit und den Wohlstand. Um die Cybersicherheit zu verbessern, sind Investitionen in die Infrastruktur und entsprechende Kompetenzen erforderlich. Darüber hinaus braucht es Strategien und konkrete Massnahmen, um die Auswirkungen einer Krise (z.B. Pandemie, Cyberangriff) zu minimieren, die Kontinuität der Geschäfte zu gewährleisten und die Widerstandsfähigkeit der Verwaltung zu erhöhen.



## Strategische und finanzielle Steuerung

- **Strategische Steuerung**  
Aufbau des strategischen Managements und Entwicklung einer Strategie zur konsequenten, langfristigen Steuerung der Organisation mit klaren Prioritäten
- **Finanzielle Steuerung**  
Transformation der Finanzfunktion für eine flexiblere, transparentere finanzielle Steuerung mit einem längeren Planungshorizont

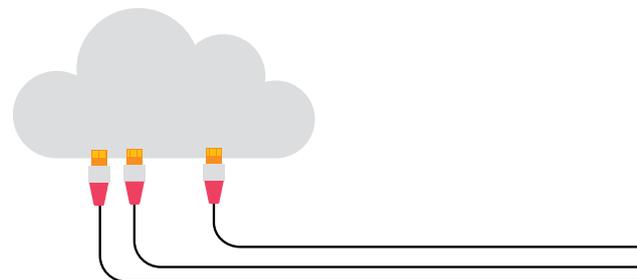
Die COVID-19-Pandemie hat die öffentlichen Haushalte unter Druck gesetzt, und gleichzeitig verdeutlicht, dass die strategische und finanzielle Steuerung auch in der Verwaltung einen Erfolgsfaktor darstellt. Um die strategische und finanzielle Steuerung zu verbessern, sollten Politik und Verwaltungen den Blick in die Zukunft richten. Zentral sind der Aufbau eines strategischen Managements mit klaren Prioritäten über Abteilungsgrenzen hinweg sowie eine flexiblere, transparentere finanzielle Steuerung mit einem längeren Planungshorizont.



## Fähigkeiten und Arbeitsweisen

- **Abbau der Unterschiede bei digitalen Kompetenzen**  
Abbau der Unterschiede innerhalb der Organisation (und zwischen Partnerorganisationen) hinsichtlich der digitalen Kompetenzen
- **Agile Verwaltungspraxis**  
Aufbau einer agilen Verwaltungspraxis, um schnell auf sich verändernde Anforderungen zu reagieren
- **Vereinfachung von Pilotvorhaben**  
Vereinfachte Durchführung von Pilotvorhaben in der Verwaltung durch angepasste rechtliche Grundlagen und entsprechende Governance (z.B. experimentelle Gesetzgebung, «Sandboxing»)
- **Hybride Arbeitsplatzmodelle**  
Etablieren hybrider Arbeitsmodelle

Eine digitale Kluft öffnet sich nicht nur in der Gesellschaft, sondern auch in der Verwaltung. Mitarbeitende und Führungspersonen weisen unterschiedliche digitale Kompetenzen auf. Nicht selten steht eine kleine Gruppe von Chief Information Officers oder Chief Digital Officers einer grossen Gruppe von Personen mit vergleichsweise wenig digitalen Kompetenzen gegenüber. Rhetorik und Realität klaffen auseinander. Damit die Unterschiede nicht noch grösser werden, ist es wichtig, den Austausch und die Kommunikation innerhalb der Verwaltung zu fördern sowie Weiterbildungsmöglichkeiten und den nötigen Freiraum zum Erwerb digitaler Kompetenzen zu schaffen. Ebenfalls wichtig ist eine agile Verwaltungspraxis, die es der Verwaltung ermöglicht, neue Entwicklungen in kleinen Schritten zu testen und zu adaptieren, um sich auf die ständigen Veränderungen des Umfelds einzustellen. Nicht nur die Verwaltungspraxis, sondern auch die Arbeitsmodelle vollziehen einen Wandel. Die Pandemie hat die Einführung hybrider Arbeitsmethoden beschleunigt, sodass die öffentlichen Verwaltungen die entsprechenden Voraussetzungen schaffen und die nötige Infrastruktur für Homeoffice bereitstellen müssen.





## Nachhaltigkeit

- **Nachhaltigkeit**  
Förderung der ökologischen Nachhaltigkeit der eigenen Arbeitsweisen und -prozesse

Die öffentliche Hand ist einer nachhaltigen Entwicklung verpflichtet – so schreiben es diverse Kantonsverfassungen fest. Bund, Kantone und Gemeinden stehen in der Verantwortung, für die kommenden Generationen ökologisch, wirtschaftlich und sozial nachhaltig zu handeln. Zum Beispiel müssen sie sowohl beim Gebäudemanagement als auch in Beschaffung und Unterhalt Nachhaltigkeit gewährleisten. Die Entwicklung nachhaltiger Arbeitsweisen und -prozesse schafft langfristige Werte und verbessert das ökologische, soziale und wirtschaftliche Umfeld.



## Datengetriebene Organisation

- **Gemeinsame Datenbewirtschaftung**  
Förderung der gemeinsamen Bewirtschaftung von mehrfach genutzten Daten innerhalb der Organisation und zusammen mit anderen Organisationen
- **Einsatz von Data-Analytics**  
Verbreitung von Data-Analytics-Anwendungen
- **Digitale Ethik**  
Stärkung der Kompetenzen und der Sensibilität für den ethischen Umgang mit Technologien (digitale Ethik)

Daten und vor allem Stammdaten sind meist für mehr als eine Verwaltungseinheit relevant. Daher ist die Förderung der gemeinsamen Bewirtschaftung dieser Daten für die digitale Transformation der Verwaltungen entscheidend. Damit Daten von den Behörden auf allen föderalen Ebenen und von autorisierten Parteien genutzt werden können, müssen sie in einem standardisierten Format,

in hoher Qualität und unter Berücksichtigung der Informationssicherheit bereitgestellt werden. Mit Data-Analytics-Anwendungen können die Daten den Bedürfnissen der Nutzenden entsprechend analysiert werden. Solche Analysen geben vielfältige Einblicke und ermöglichen es, Entscheidungen datengestützt zu treffen. Es ist daher wichtig, dass die Verwaltungen ihre Kompetenzen zur Nutzung der Daten stärken. Dabei muss die Datennutzung im Einklang mit dem rechtlichen Rahmen und den ethischen Grundsätzen erfolgen.



## Digitale Leistungsangebote

- **Interoperabilität der Portale**  
Verbesserung der Interoperabilität bestehender Portale und Fachanwendungen aus Nutzersicht
- **E-Services für die Bevölkerung**  
Verstärkte Umsetzung digitaler Leistungen und E-Services für die Bevölkerung
- **Automatisierung für die Wirtschaft**  
Automatisierung der Leistungen für Unternehmen und Aufbau von Maschine-zu-Maschine-Schnittstellen

Digitalisierung birgt ein enormes Potenzial, sowohl für die Bevölkerung als auch für die Verwaltung selbst. Der sichere und medienbruchfreie Austausch von strukturierten Daten zwischen Unternehmen und Behörden (z.B. Lohn, Steuern, regulatorische Anforderungen) ermöglicht es, beide Seiten von administrativen Tätigkeiten zu entlasten und zusätzlich die Datenqualität sowie Rechtssicherheit zu erhöhen. Mit der richtigen Infrastruktur lassen sich administrative Tätigkeiten, die bisher vorwiegend manuell erfolgten, per Datenübermittlung mit einem Knopfdruck umsetzen. Die verstärkte Umsetzung digitaler Leistungen und E-Services für die Bevölkerung ist ein weiterer Baustein hin zu Vereinfachung und orts- und zeitunabhängigen Verwaltungsdiensten. Dabei sollten alle bestehenden und neuen Portale und Fachanwendungen interoperabel ausgestaltet werden, um die reibungslose und anwenderfreundliche Nutzung zu gewährleisten und die Datenqualität zu erhöhen.



## Digitale Grundlagen, Infrastrukturen und Basisdienste

- **Open-Source-Entwicklung**  
Entwicklung und Verwendung von Software nach Open-Source-Prinzipien
- **«API first»**  
Weiterentwicklung der IT mit dem Fokus auf Application Programming Interfaces («API first»)
- **Modulare digitale Basisdienste**  
Förderung modularer digitaler Basisdienste (z.B. digitales Postfach, E-Payment) und deren Mehrfachnutzung durch mehrere Organisationen

Von einer öffentlichen Verwaltung wird erwartet, dass sie ihre Dienstleistungen kostenbewusst und in guter Qualität anbietet. Möglich wird dies zum einen durch die Förderung von modularen digitalen Basisdiensten und deren Mehrfachnutzung durch verschiedene Organisationen. Zum anderen wird es durch Systeme und Applikationen basierend auf Application Programming Interfaces (APIs) ermöglicht, dass diese einfacher und flexibler miteinander agieren bzw. sich integrieren lassen. Dies spart Kosten und erhöht den Nutzen für die Beteiligten. Nicht jede Gemeinde oder Behörde muss das Rad neu erfinden. Damit die Verwaltung dabei nicht in eine zunehmende Abhängigkeit von grossen Softwareanbietern gerät – was den Handlungsspielraum bei Beschaffung, Entwicklung und Sicherheit (sogenannte digitale Souveränität) gefährden könnte – wird auf die Entwicklung und die Verwendung von Software nach Open-Source-Prinzipien gesetzt.



## Regulierung und Governance

- **Technologieregulierung**  
Kompetenzaufbau für die Regulierung und Kontrolle von Technologien und Datennutzung sowie deren Auswirkungen in der Gesellschaft

Fortschritte in der Technologie, wie das Aufkommen von Big-Data-Analysen, der künstlichen Intelligenz (KI), dem Internet der Dinge und der Robotik bieten auch in der öffentlichen Verwaltung Potenzial für eine Vielzahl von Anwendungsfällen. Zum Beispiel kann KI die Verwaltung darin unterstützen, Anfragen aus der Bevölkerung effizienter zu bearbeiten. Allerdings birgt der Vormarsch solcher Technologien auch Risiken. In Kombination mit Big Data könnte KI den Weg zum Überwachungsstaat ebnen. Hinzu kommt, dass Algorithmen die Vorurteile ihrer Softwareerstellenden in Bezug auf Rasse, Geschlecht oder Überzeugung wiedergeben. Wie der jüngste Fall «State versus Loomis» gezeigt hat, in welchem eine algorithmische Risikobewertung bei der Strafzumessung vom Obersten Gerichtshof des US-amerikanischen Bundesstaats Wisconsin als rechtmässig, aber risikobehaftet eingestuft wurde<sup>21</sup>, könnte die Auslagerung öffentlicher Entscheidungen an Maschinen die für eine Demokratie grundlegenden Werte der Gleichheit und Transparenz untergraben. Daher sind Vorschriften erforderlich, um potenzielle Risiken und Gefahren einzudämmen. Es braucht Steuerungsmechanismen für neue Technologien, die auf den Grundsätzen und -werten der Gesellschaft beruhen. Der Staat muss sicherstellen, dass die Technologie mit den gesellschaftlichen Werten vereinbar ist und dass ihre Nutzung das Leben aller verbessert. Um das Potenzial neuer Technologien zu nutzen, ihre Gefahren in Schach zu halten und ihre Entwicklung und Umsetzung in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft voranzutreiben, müssen Kompetenzen aufgebaut werden.



## Anwendung neuer Technologien

- **Bildererkennungstechnologie**

Die Bildererkennungstechnologie ermöglicht es, Objekte, Personen, Orte, Schrift und Aktionen in Bildern zu identifizieren. Diese Technologie lässt sich vielfältig anwenden. Das reicht von der Ermittlung der Parkplatzbelegung über Gesichtserkennung für Sicherheitszwecke bis zur Analyse von Bewegungsdaten der Bevölkerung für städteplanerische Überlegungen oder für die Bekämpfung von übertragbaren Krankheiten.

- **Cloud-Technologie**

Die Cloud-Technologie schafft neue Möglichkeiten und eine attraktive Alternative zum klassischen Outsourcing von IT-Dienstleistungen. Für die Verwaltung ergeben sich dadurch klare Vorteile: höhere Flexibilität durch flexibel und kurzfristig abrufbare Ressourcen, Effizienz, da Beschaffung, Installation und Wartung bei den IT-Dienstleistern liegen, Skalierbarkeit durch kurzfristige Inanspruchnahme von grösseren Rechenleistungen (beispielsweise in Krisensituationen) und geringere IT-Betriebskosten, da die Anschaffungskosten entfallen. Risiken und Fragestellungen ergeben sich im Umkehrschluss hinsichtlich der Datensicherheit und -souveränität (beispielsweise bei Server-Standorten im Ausland).

- **Digital-Twins**

Ein Digital Twin (digitaler Zwilling) ist eine virtuelle Darstellung, die als digitales Gegenstück in Echtzeit eines physischen Objekts oder Prozesses dient. Diese Technologie ermöglicht die digitale Visualisierung von Städten oder Stadtteilen und deren Elemente wie Bauprojekte, Verkehr, Energieverbrauch und vieles mehr. Digitale Zwillinge können von Stadtplanenden, Politikschaffenden und Entscheidungstragenden genutzt werden, um fundiert über Projekte und Optimierungsmöglichkeiten zu entscheiden.

- **Robotic-Process-Automation (RPA)**

Zeitintensive, repetitive, manuelle Tätigkeiten und Prozesse belasten die Verwaltung. Robotergestützte Prozessautomatisierung kann transaktionale Prozesse fehlerfrei und automatisiert ausführen.

- **Digitale Assistenzsysteme**

Digitale Assistenzsysteme wie zum Beispiel Chatbots sind Programme, die ein Sprachverständnis aufweisen und damit menschenähnliche Unterhaltungen führen und Aufgaben erledigen können. Chatbots können die Bearbeitung einer grossen Zahl simpler Anfragen übernehmen. Die Effizienzsteigerung durch rasche sowie zeit- und ortsunabhängige Bearbeitung von Anfragen gilt als ein zentraler Vorteil von Chatbots.

- **Augmented-Reality**

Augmented Reality als Interaktion von überlagerten Daten, Grafiken, Audiosignalen und anderen sensorischen Erweiterungen mit einer realen Umgebung, die in Echtzeit über Smartphones oder Smart Glasses angezeigt wird, kann Behördenmitarbeitenden bei Alltagsaufgaben und die Bürgerschaft bei Interaktionen mit Behörden unterstützen (z.B. beim Ausfüllen von Formularen und Anträgen). Dazu präsentiert Augmented Reality die Informationen oder Anleitungen anschaulich aufbereitet. Dies geschieht dank einer Reihe von Zugänglichkeitshilfen (Ton, Sprachübersetzungen, visuelle und grafische Hilfestellungen und andere) effizienter als mit den bisherigen Hilfsmitteln.

- **Virtual-Reality (VR)**

VR ist eine computergenerierte Umgebung mit Objekten und Szenen, die so real erscheint, dass eine benutzende Person das Gefühl hat, in die Umgebung einzutauchen. Diese Umgebung wird in der Regel über ein VR-Headset vermittelt. Für VR gibt es zahlreiche potenzielle Anwendungen in Medizin, Kultur, Bildung und Architektur. Diese Technologie kann auch eingesetzt werden, um Probleme in modernen Städten zu visualisieren und Lösungen herauszuarbeiten.



- **Distributed-Ledger-Technology (DLT)**

DLT basiert auf einer Kombination aus Kryptografie und verteilten Netzwerken. Sie ermöglicht eine manipulationssichere Dokumentation, die bestätigte und validierte Transaktionen enthält und staatlichen Institutionen somit die Möglichkeit bietet, Korruption innerhalb der Verwaltung und betrügerische Aktivitäten von Privatpersonen und Unternehmen zu unterbinden. Damit schafft sie eine Grundlage für gegenseitiges Vertrauen. DLT-basierte intelligente Verträge können Effizienz, Geschwindigkeit und Sicherheit in Verwaltungsprozessen erhöhen. Sie können beispielsweise den Steuererhebungsprozess entschlacken, indem sie Steuerdaten mit Einkommenstransaktionen abgleichen, Steuer- und Sozialversicherungsabzüge berechnen und automatisch Nettolohn oder Steuerzahlungen an die jeweiligen Adressaten überweisen.

- **Internet-of-Things (IoT)**

Das Internet der Dinge beschreibt physische Objekte, die mit Sensoren, Verarbeitungsfunktionen, Software und anderen Technologien ausgestattet sind und über das Internet oder andere Kommunikationsnetze Daten mit anderen Geräten und Systemen austauschen. In Städten wird IoT beispielsweise bei der Beleuchtungssteuerung, der Wasser- und Abfallwirtschaft, der Luftqualitätsüberwachung oder der Parkverwaltung angewendet. Diese Technologie ermöglicht die Erfassung von Echtzeitdaten von physischen Objekten.

- **Low-Code-Entwicklungsplattformen**

Im Vergleich zu herkömmlichen Entwicklungstechnologien und -plattformen ermöglicht Low Code den Behörden die schnelle und kostengünstige Erstellung moderner, professioneller Anwendungen. Dank einer leicht verständlichen Bedienung können Verwaltungsteams mit diesen Plattformen auch ohne ausgeprägte IT-Kompetenzen neue Anwendungen entwickeln, testen und anpassen. Zum Beispiel in Krisensituationen wie einer Pandemie ermöglichen Low-Code-Entwicklungsplattformen Verwaltungsmitarbeitenden zeitnah und flexibel qualitativ ansprechende Anwendungen zur Verfügung zu stellen.





## Endnoten

- 1 Vgl. Wie sich öffentliche Haushalte im Lot halten, <https://www.pwc.ch/de/insights/oeffentlicher-sektor/wie-sich-oeffentliche-haushalte-im-lot-halten.html>, Roland Schegg, 15. Februar 2022.
- 2 Vgl. «Les données médicales de milliers de Neuchâtelois ont été mises en ligne», <https://www.letemps.ch/economie/donnees-medicales-milliers-neuchatelois-ont-mises-ligne>, 30. März 2022.
- 3 Vgl. «Cybersecurity and geopolitical conflict», <https://www.pwc.ch/en/insights/cybersecurity/cyber-and-geopolitical-conflict.html>, 29. März 2022.
- 4 Vgl. «Fachkräftemangel-Index Schweiz», <https://www.stellenmarktmonitor.uzh.ch/de/indices/fachkraeftemangel.html>, 25. November 2021.
- 5 Vgl. «Verein zur Erhöhung der Cyberresilienz des Finanzplatzes Schweiz gegründet», [https://www.efd.admin.ch/efd/de/home/das-efd/nsb-news\\_list.msg-id-87892.html](https://www.efd.admin.ch/efd/de/home/das-efd/nsb-news_list.msg-id-87892.html), 5. April 2022.
- 6 Vgl. «Hilfe im Krisenfall: Sachsen-Anhalt offen für Cyberhilfswerk», <https://www.mdr.de/nachrichten/sachsen-anhalt/dessau/anhalt/bitterfeld-cyber-hilfswerk-100.html>, 28. Dezember 2021.
- 7 Vgl. «Ein Staatssekretariat oder Bundesamt für Cybersicherheit?», <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaef?AffairId=20214389>, 8. Dezember 2021.
- 8 Vgl. «Die Schweiz kriegt ein Bundesamt für Cybersicherheit», <https://www.inside-it.ch/die-schweiz-kriegt-ein-bundes%C2%ADamt-fuer-cyber%C2%ADSicherheit-20220407>, 7. April 2022.
- 9 Vgl. «What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world», <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681314000020?via%3Dihub>, N. Bennett; J. Lemoine, 2014.
- 10 Vgl. «Verfahren gegen Stiftung meineimpfungen.ch eröffnet»; RUAG; «Cyberkriminalität: Hackerangriff auf die Gemeinde Montreux»; «Cyberangriff auf das IKRK: Was wir wissen.», <https://www.edoeb.admin.ch/edoeb/de/home/aktuell/medien/medienmitteilungen.msg-id-82804.html>, Internationales Komitee vom Roten Kreuz IKRK, 16. Februar 2022.
- 11 Vgl. Schweizer Ausgabe der 25<sup>th</sup> Annual Global CEO Survey, <https://www.pwc.ch/de/insights/ceo-survey/2022.html>, PwC, 2022.
- 12 Vgl. «Technological frames in public administration: What do public managers think of big data?», <https://iwi.unisg.ch/publications/technological-frames-in-public-administration-what-do-public-managers-think-of-big-data/>, Government Information Quarterly, Ali Asker Guenduez, Tobias Mettler, Kuno Schedler, 12. Januar 2020.
- 13 Vgl. «Smart Criminal Justice: Eine empirische Studie zum Einsatz von Algorithmen in der Schweizer Polizeiarbeit und Strafrechtspflege», <https://www.alexandria.unisg.ch/261666/>, Universität St. Gallen, 10. Dezember 2020.
- 14 Vgl. «Digitale Verwaltung», <https://www.efd.admin.ch/efd/de/home/digitalisierung/e-government-schweiz.html>, Eidgenössisches Finanzdepartement, 4. März 2022.
- 15 Vgl. «eGovernment – St. Gallen digital.», <https://egovsg.ch/>.
- 16 Vgl. «Wir – Über uns», <https://www.iggis.ch/wir-ueber-uns>, IG GIS AG, 2019.
- 17 Vgl. «Programm Nationale Datenbewirtschaftung: Prozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten zur Führung und Steuerung der Interoperabilitäts-Plattform», <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/publikationen.assetdetail.14965606.html>, Bundesamt für Statistik, 2020.
- 18 Vgl. «Swiss Digital Initiative», Eidgenössisches Finanzdepartement, <https://www.efd.admin.ch/efd/de/home/digitalisierung/swiss-digital-initiative.html>, 5. November 2021.
- 19 Vgl. «Bundesrat legt aktuelle Schwerpunkte für die Digitalisierung fest» <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-87029.html#:~:text=Der%20Bundesratsausschuss%20%C2%ABDigitalisierung%20und%20IKT,auch%20in%20den%20Beiratstreffen%202021.>
- 20 Vgl. «Strategie Digitalaussenpolitik 2021-2024», [https://www.eda.admin.ch/eda/de/home/das\\_eda/publikationen.html/content/publikationen/de/eda/schweizer-aussenpolitik/Digitalaussenpolitik\\_2021-2024.html](https://www.eda.admin.ch/eda/de/home/das_eda/publikationen.html/content/publikationen/de/eda/schweizer-aussenpolitik/Digitalaussenpolitik_2021-2024.html), Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten, 4. November 2020.
- 21 Vgl. «State v. Loomis», <https://harvardlawreview.org/2017/03/state-v-loomis/>, Harvard Law Review, 10. März 2017.

## **PwC Schweiz – Hand in öffentlicher Hand arbeiten**

PwC Schweiz verfügt sowohl in der Schweiz als auch international über eine umfassende Erfahrung in den Bereichen digitale Transformation und Verwaltungsmodernisierung. Wir unterstützen Auftraggebende aus der öffentlichen Verwaltung und anderen Branchen im In- und Ausland von der Strategie bis zur Umsetzung. Gerne teilen wir unser Wissen und Können mit Ihnen und besprechen Ihre dringlichsten Anliegen.

[pwc.ch/public](https://pwc.ch/public)

## **Smart Government Lab – Theorie und Praxis kombinieren**

Das Smart Government Lab ist dem Institut für Systematisches Management und Public Governance (IMP-HSG) der Universität St. Gallen angegliedert. Wir bringen die Erfahrungen unterschiedlicher Akteure aus der Praxis mit den neuesten Erkenntnissen der Forschung zusammen. In enger Kooperation mit der Stadt St. Gallen und PwC Schweiz begleiten wir Digitalisierungsprojekte im deutschsprachigen Raum und erforschen das Potenzial neuer Technologien für den öffentlichen Sektor.

[imp-smartgovernmentlab.unisg.ch/de](https://imp-smartgovernmentlab.unisg.ch/de)

# Gerne für Sie da

## Die Autor:innen und Ihre Ansprechpersonen

### PwC Schweiz



#### Sebastian Singler

Senior Manager  
Government Strategy & Transformation  
PwC Schweiz  
+41 79 571 18 96  
sebastian.singler@pwc.ch  
linkedin.com/in/sebastian-singler



#### Antonia Kühne

Associate  
Government Strategy & Transformation  
PwC Schweiz  
+41 79 634 90 92  
antonia.kuehne@pwc.ch  
linkedin.com/in/antonia-kuehne



#### Philipp Roth

Lead Partner  
Government & Public Sector  
PwC Schweiz  
+41 79 634 13 25  
philipp.r.roth@pwc.ch  
linkedin.com/in/philipp-m-roth



#### Lukas Willi

Associate  
Government Strategy & Transformation  
PwC Schweiz  
+41 79 925 53 16  
lukas.willi@pwc.ch  
linkedin.com/in/lukas-willi

### Smart Government Lab



#### Ali A. Guenduez

Assistenzprofessor für Digital Government  
Leiter Smart Government Lab  
Universität St. Gallen  
+41 71 224 28 52  
aliasker.guenduez@unisg.ch



#### Christopher Douillet

Studentischer Mitarbeiter  
Smart Government Lab  
Universität St. Gallen  
christopher.douillet@student.unisg.ch



#### Prof. Dr. Kuno Schedler

Direktor Institut für Systematisches  
Management und Public Governance  
(IMP-HSG) Universität St. Gallen  
+41 71 224 21 77  
kuno.schedler@unisg.ch



#### Saskia Fuchs

Studentische Mitarbeiterin  
Smart Government Lab  
Universität St. Gallen  
saskia.fuchs@student.unisg.ch

Weitere Informationen zur Studie: [www.pwc.ch/trendradar](http://www.pwc.ch/trendradar)

[pwc.ch/public](https://pwc.ch/public)

