

Deloitte.



**Die Deloitte Studie 2023 zur
digitalen Verwaltung in der Schweiz
Vertrauen in E-Government-Dienstleistungen**



Über die Studie

Seite 03



Wichtigste Ergebnisse

Seite 05



Teil 1 | Kundenzentrierte Ausgestaltung von E-Government Dienstleistungen

Seite 07



Teil 2 | Sicherstellung der Widerstandsfähigkeit der digitalen Verwaltung mittels analoger Mittel und stabiler Infrastruktur

Seite 18



Teil 3 | Fehlende Bereitschaft mit staatlichen Mitteln in digitale Behördendienstleistungen zu investieren

Seite 31



Teil 4 | Operative Hürden im Ausbau von Behördenleistungen

Seite 43



Methodik

Seite 53



Kontakte

Seite 56

Über die Studie



Über die Studie

Deloitte Schweiz hat zum dritten Mal im Februar 2023 eine Online-Befragung über die von der Schweizerischen Verwaltung zur Verfügung gestellten digitale Dienstleistungen, durchgeführt.

In diesem Jahr hat die Umfrage ergeben, dass Schweizer Bürger und Bürgerinnen sowie Angestellte im öffentlichen Dienst diesen vertrauen und die ihnen zur Verfügung stehenden E-Government-Dienstleistungen nutzen. Dennoch soll das Angebot von digitalen Behördenleistungen erweitert werden. Die dafür nötigen Elemente wie der Datenschutz und die IT-Infrastruktur werden tendenziell als sicher empfunden, weisen jedoch Nachholbedarfe auf, um die Krisenfestigkeit der digitalen Verwaltung aufrechtzuerhalten. Um diese Widerstandsfähigkeit sicherzustellen, sollen u.a. Rechtslücken mittels neuer Rechtsgrundlagen geschlossen und physische Behördengänge bzw. die physische Aufbewahrung der Daten beibehalten werden, um bei Cyber-Attacken funktionsfähig zu bleiben.

Demgegenüber stellt sich die Frage, wie ein weiterer Ausbau des Angebots im Zuge der digitalen Transformation finanziert werden kann, denn Mehrkosten zu Lasten der Bürger, bspw. durch zusätzliche Steuer- oder Gebührenerhebung, werden abgelehnt. Eine weitere Herausforderung wird ebenfalls bei der mangelnden Investition in die fachliche Kompetenz bestehender Verwaltungsangestellten wahrgenommen. Laut den Befragten zählen gut ausgebildete Mitarbeitende als wichtigster Faktor für die digitale Transformation und sind unabdingbar, wenn es um den Aufbau von Fachexpertise in der Bereitstellung von E-Government-Dienstleistungen geht.

Gleichzeitig stellt eine hohe Fachexpertise neben tieferen Kosten einen Anreiz dar, um E-Government Dienstleistungen von privaten Unternehmen zu beziehen. Tatsächlich ist die Bereitschaft, E-Government Dienstleistungen von privaten Anbietern zu nutzen, im Vergleich zu 2021 um bis zu 20% gestiegen und deutet nicht nur auf

ein reduziertes Misstrauen gegenüber privaten Unternehmen, sondern auf einen möglichen Paradigmenwechsel in der Bevölkerung hin.



Wichtigste Ergebnisse



Wichtigste Ergebnisse

Mehr Vertrauen in E-Government Dienste durch Kunden-zentrierte Angebote und verstärkte Fachexpertise

Im Rahmen dieser Deloitte-Umfrage 2023 zum Thema Vertrauen in E-Government Dienstleistungen wurden über 1'000 Bürgerinnen und Bürger in der Schweiz, davon 239 Angestellte im öffentlichen Dienst befragt.

Die Erkenntnisse lassen sich in vier Teile gliedern, wovon sich die ersten drei hauptsächlich auf Stufe Bürger und der letzte Teil auf Stufe Verwaltung verorten lassen:



Teil 1

Kundenzentrierte Ausgestaltung von E-Government Dienstleistungen



Teil 2

Sicherstellung der Widerstandsfähigkeit der digitalen Verwaltung mittels analoger Mittel und stabiler Infrastruktur



Teil 3

Fehlende Bereitschaft mit staatlichen Mitteln in digitale Behördendienstleistungen zu investieren



Teil 4

Operative Hürden im Ausbau von Behördenleistungen



01

02

03

04



Teil 1

Kundenzentrierte Ausgestaltung von E-Government Dienstleistungen



01

02

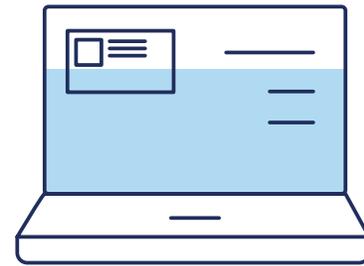
03

04



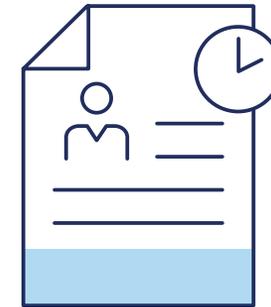
01 | Kundenzentrierte Ausgestaltung von E-Government Dienstleistungen

Knapp die Hälfte der Befragten ist mit dem bestehenden Angebot an E-Government Dienstleistungen zufrieden. Darüber hinaus sind rund 58% der Befragten der Meinung, dass die digitalen Möglichkeiten von Behörden dazu genutzt werden sollten, bereits vorhandene Dienstleistungen proaktiv auszuführen. Ein Beispiel hierfür wäre die automatische Erneuerung der Identitätskarte oder vergleichbaren Dokumenten. Personen sämtlicher Altersklassen sprechen sich mehrheitlich für diesen Ausbau aus. Dies deutet darauf hin, dass die Schweizer Bevölkerung Vertrauen in die Bereitstellung der digitalen Dienstleistungen hegt und weitere Potenziale durch die digitale Transformation, bspw. Zeitersparnisse aufgrund der proaktiven Durchführung von E-Government Dienstleistungen, realisiert werden können.



66,2%

Die **stärksten Vertreter** für eine **proaktive Ausführung** von Behörden-dienstleistungen ist die Gruppe der **über 65-jährigen (66,2%)**.



19%

Die **grösste Ablehnung** gegenüber einem **proaktiven Ausbau** des Angebots findet sich in der Altersklasse der **unter 30-jährigen**. Knapp **19%** der unter 30-jährigen sind gegen eine solche Ausführung.



01

02

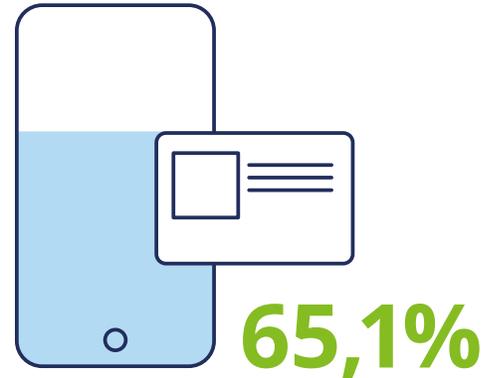
03

04

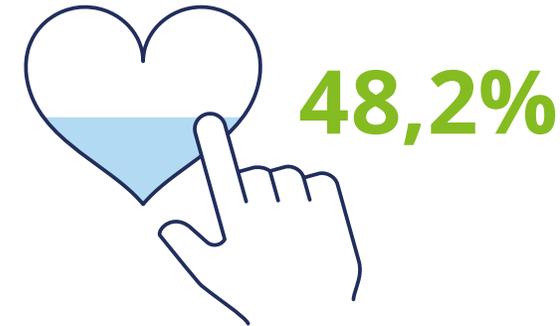


Das bestehende Angebot von e-Government-Dienstleistungen soll ausgebaut werden

Einer deutlichen Mehrheit der Befragten (65,1%) ist es wichtig, dass Dienstleistungen und Behördengänge online abgewickelt werden können, dabei sind knapp die Hälfte (48,2%) aller Befragten mit dem bestehenden Angebot an digitalen Behördendienstleistungen zufrieden. Am Positivsten erachten die über 65-Jährigen das bestehende Angebot sowie Befragte, welche in Kleinstädten leben (66,6%) und solche, die im privaten Sektor (70%) tätig sind.



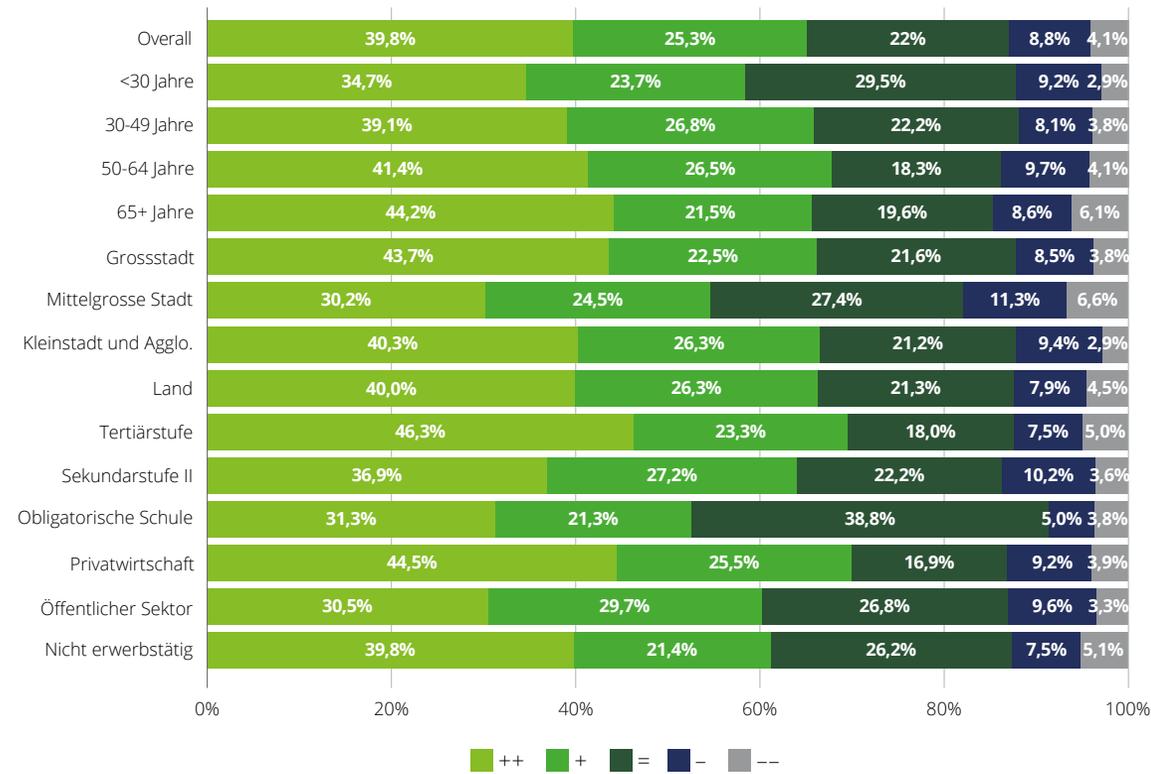
65,1% der Befragten ist es wichtig, dass **Dienstleistungen und Behördengänge online abgewickelt werden.**



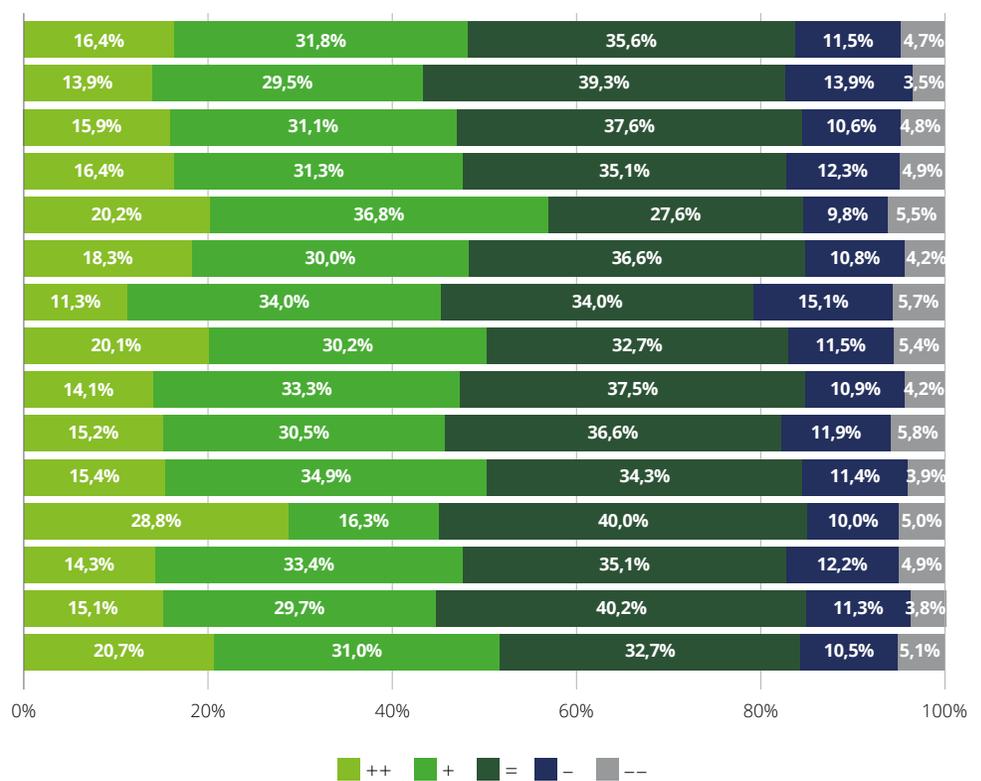
48,2% aller Befragten sind mit dem **bestehenden Angebot an digitalen Behördendienstleistungen zufrieden.**



Es ist mir wichtig, dass ich Behördengänge und Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung online abwickeln bzw. beziehen kann.

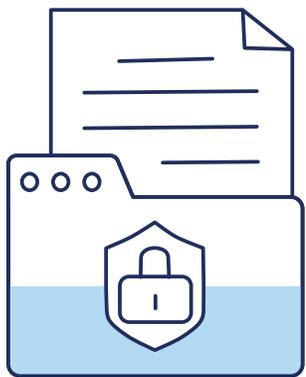
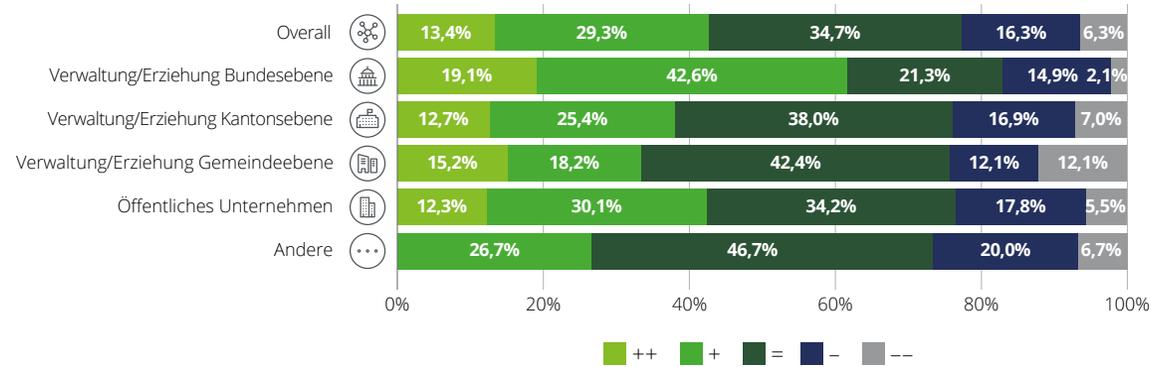


Digitale Behördendienstleistungen stehen mir in gewünschtem Ausmass zur Verfügung.



Ähnliche Resultate lassen sich bei den befragten Verwaltungsmitarbeitenden beobachten. Rund 43% geben an, dass Behördendienstleistungen konsequent in digitaler Form angeboten werden, wobei weitere 40,2% glauben, dass das bestehende Angebot an E-Government Dienstleistungen stark ausgebaut werden muss. Dabei scheint es vor allem auf Gemeindeebene an konsequent digitalen Angeboten zu fehlen.

Unsere Organisations-/Verwaltungseinheit bietet Dienstleistungen konsequent in digitaler Form an.



43%

43% geben an, dass **Behördendienstleistungen konsequent in digitaler Form** angeboten werden.

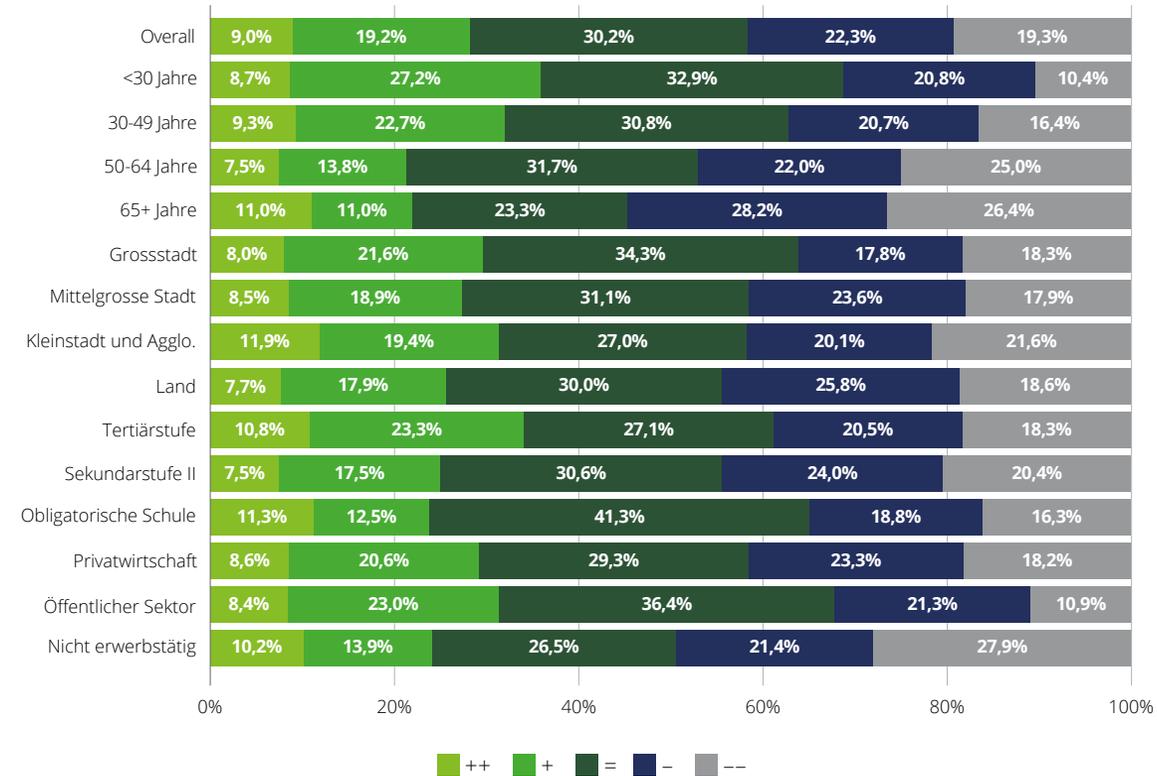


Beim Ausbau von E-Government Dienstleistungen geht es nicht nur um «mehr» sondern auch um «anders»

E-Government Dienstleistungen lassen sich auf vielfältige Weise ausbauen. Ein Ansatz besteht darin, das digitale Portfolio auszuweiten oder gar physische Behördendienstleistungen zu ersetzen. Ein anderer Ansatz sieht eine Ergänzung darin, wie E-Government Dienstleistungen angeboten werden.

Die Resultate der Umfrage deuten beispielsweise darauf hin, dass es den Befragten nicht darum geht, die physische Präsenz bei Behördengängen durch digitale Alternativen zu ersetzen, sondern vielmehr die Ausgestaltung der E-Government Dienstleistungen anzupassen.

Ich bin der Meinung, dass die physische Präsenz bei Behördengängen durch digitale Alternativen wie z.B. Videotelefonie ersetzt werden sollte.



01 | Kundenzentrierte Ausgestaltung von E-Government Dienstleistungen

Knapp 60% der Befragten sprechen sich dafür aus, dass E-Government Dienstleistungen proaktiv ausgeführt werden sollen (z.B. eine automatische Verlängerung von Identitätskarten nach Ablaufdatum).

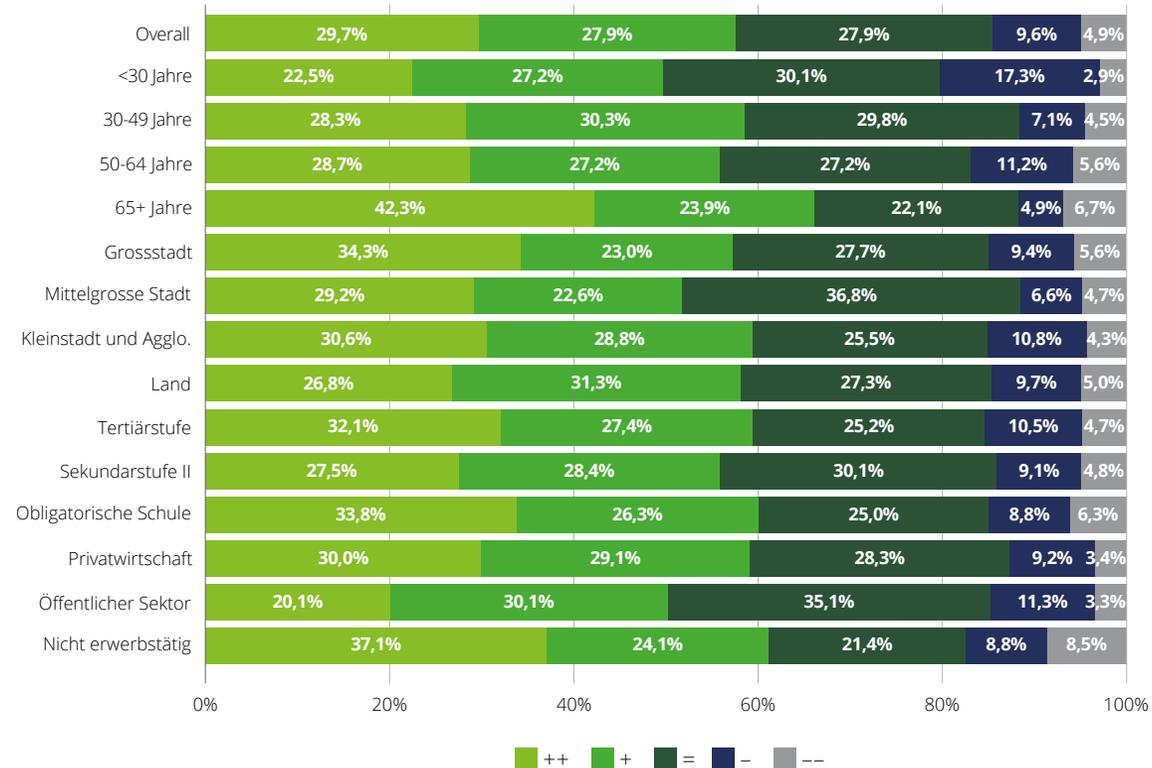
Hierbei fällt auf, dass sich vor allem die über 65-Jährigen mehr Proaktivität wünschen – während die unter 30-Jährigen mit knapp 19% den grössten Anteil der Gegner dieser Lösung machen.



60%

Knapp 60% der Befragten sprechen sich dafür aus, dass E-Government Dienstleistungen **proaktiv ausgeführt werden sollen**.

Digitale Möglichkeiten sollten von Behörden/der öffentlichen Verwaltung dazu genutzt werden, Dienstleistungen proaktiv auszuführen, z.B. das automatische Ausstellen einer neuen Identitätskarte, wenn die alte abläuft.



01

02

03

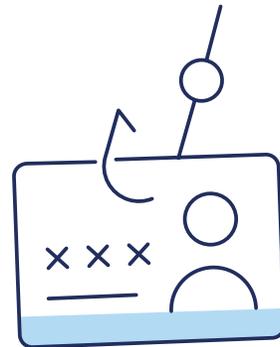
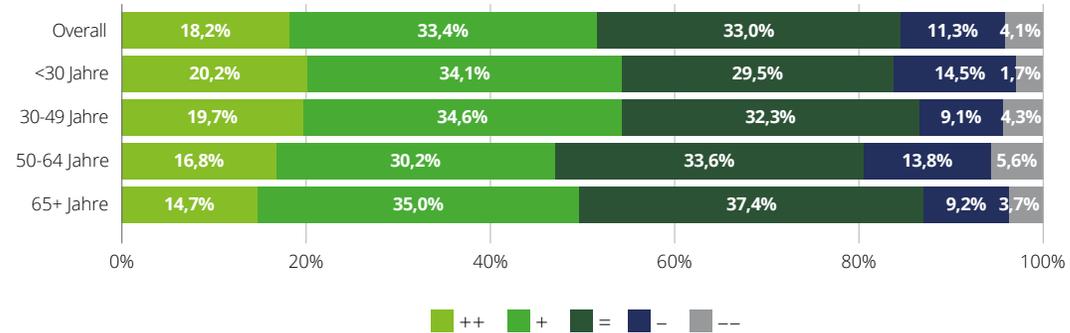
04



Die Ansicht kann dabei nicht mit Datenschutzbedenken erklärt werden. Lediglich 15% der unter 30-Jährigen glauben nicht, dass ihre persönlichen Daten bei der öffentlichen Verwaltung gut aufgehoben sind.

Wenn es darum geht das bestehende Angebot von E-Government Dienstleistungen künftig anzupassen, müssen die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger verstärkt berücksichtigt werden. Vorliegende Ergebnisse deuten darauf hin, dass es beim Ausbau weniger darum geht bislang physische Angebote durch digitale Alternativen zu ersetzen, sondern gezielt die Art und Weise, wie die Dienstleistungen erbracht werden, anzupassen. Dadurch rückt ein kundenzentrierter Ansatz bei der Erbringung öffentlicher Dienstleistungen in den Fokus.

Meine persönlichen Daten sind bei den Behörden/der öffentlichen Verwaltung gut aufgehoben.



15%

15% der unter 30-Jährigen machen sich **Sorgen um ihre persönlichen Daten** in der öffentlichen Verwaltung.



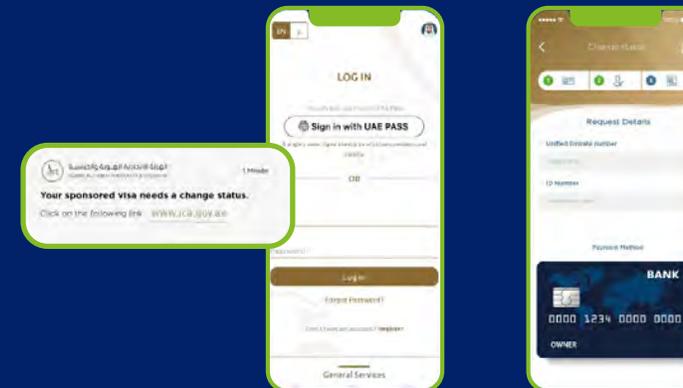


Proaktive E-Government Angebote – das Beispiel aus den Vereinigten Arabischen Emiraten (VAE)

Die Behörde für Identität, Staatsbürgerschaft, Zoll und Hafensicherheit (ICP)* der Vereinigten Arabischen Emirate (VAE) wurde 2004 gegründet und ist mit der Erfassung und Speicherung der persönlichen Daten der gesamten Bevölkerung der Emirate und mit der Ausstellung der Emirates ID Card betraut. Die Behörde kennt bereits erste proaktive Serviceleistungen für die Bevölkerung in folgenden Bereichen:

- **Verlängerung des Reisepasses**
- **Verlängerung des Personalausweises**
- **Aufenthaltsbewilligung ändern**
- **Visum verlängern**
- **Zahlung von Geldbussen**

Change Status Service



Steps

- Log in
- Review and audit the Request Information
- Pay service fees

*Federal Authority for Identity, Citizenship, Customs & Port Security (ICP)

Quelle (Proactive Services - Federal Authority for Identity, Citizenship, Customs & Port Security (icp.gov.ae))



Was sind proaktive E-Government Dienstleistungen und was bringen sie?

Proaktive E-Government Dienstleistungen werden mit dem Ziel eingeführt, administrative und insbesondere wiederkehrende Verfahren für Kundinnen und Kunden massgeblich zu erleichtern. Im Falle der VAE können die oben genannten Dienstleistungen via App bezogen werden. Das System erstellt nach erstmaliger Dateneingabe (once-only Prinzip) automatisch alle weiteren Erneuerungsanträge z.B. bei Ablauf eines Visums, welche die Kundin entsprechend ihres Aufenthaltsstatus benötigt. Anschliessend benachrichtigt das System den Kunden über den erstellten Antrag, so dass dieser den Antrag auf Knopfdruck genehmigen oder aufdatieren kann, ohne erneut seine persönlichen Daten eingeben zu müssen.

Eine zusätzliche Erleichterung aus der Nutzerperspektive stellt die integrierte Zahlungsoption dar, welche den manuellen Schritt der Gebührenzah-

lung ersetzt. Die E-Government Dienstleistung ist so aufgesetzt, dass die Abbuchung der Gebühren durch vorher registrierte Zahlungsoptionen wie z. B. E-Wallet oder registrierte Kreditkarten, automatisch abgewickelt werden kann.

Vorteile der proaktiven Services

- Sensibilisierung der Bevölkerung. Die Kundinnen und Kunden werden über die für sie relevanten Massnahmen gezielt und laufend informiert
- Reduktion von Verstössen gegen das Aufenthaltsvisum im Land und damit Reduktion des Fallvolumens von Verstössen für die Behörden und Kosteneinsparung für die Behörden
- Steigerung der Kundenzufriedenheit und -loyalität durch einen ausgezeichneten Service, der zu den weltweit besten gehört
- Verkürzung der Bearbeitungszeit für Dienstleistungen

Neben einem kundenzentrierten Angebot lassen sich durch digitale Massnahmen auch Kosten und Zeit bei der Erbringung dieser Leistungen sparen. Estland schätzt beispielsweise, dass die Registrierung von neuen Unternehmen im Vergleich zur physischen Anmeldung ganze 14-mal schneller geschieht. ([Quelle: E-governance saves money and working hours - e-Estonia](#))

Für weitere Beispiele siehe

[How Digital Technology Can Deliver Government Services More Cost Effectively – Ideas Matter \(iadb.org\)](#)



Ähnlich wie in der Privatwirtschaft bewegt sich der Trend auch im öffentlichen Sektor immer mehr dahin, dass Angebote von Behördendienstleistungen auf ihre Bürger zugeschnitten werden. Dabei müssen nicht nur der Umfang, sondern auch die jeweilige Ausgestaltung der Angebote entsprechend den Kunden berücksichtigt werden. Beispielsweise können digitale Prozesse zur Beantragung einer Bewilligung, Bürger, welche in ländlichen Gebieten leben und eingeschränkten Empfang haben, benachteiligen.

Durch Kundensegmentierung, proaktive sowie personalisierte Dienstleistungen können Verwaltungen zugeschnittene Angebote der breiten Bevölkerung zur Verfügung stellen und damit den Zugang zur Nutzung dieser Angebote für alle Bevölkerungsgruppen erleichtern. Ein möglicher Ansatz hierfür besteht im sogenannten «No-wrong-door»-Konzept. Hierbei wird es den Bürgern ermöglicht, Dienstleistungen durch eine Vielzahl an Kanälen zu nutzen (z.B. E-Mail, Telefon, Schaltergänge). Abhängig vom Nutzen und

der digitalen Kompetenz, unterscheidet sich die Erbringung der Dienstleistung nach «no-touch», z.B. ein Self-Service-Portal, «low-touch», z.B. eine Website mit einem KI Chatbot-Assistenten, oder ein «high-touch»-Ansatz, bei dem eine Interaktion mit einer Person benötigt wird. Um eine erfolgreiche Kundensegmentierung zu ermöglichen, sind drei Aspekte ausschlaggebend:

- **Gleichheit:** Beim Design der Dienstleistungen müssen die Bedürfnisse aller Bevölkerungsgruppen berücksichtigt werden.
- **Effizienz:** Die Dienstleistungen sollen im Rahmen des möglichen Budgets erbracht werden.
- **Erlebnis:** Der Fokus bei der Erbringung der Dienstleistung ist beim Kunden anzulegen. Hierbei ist es hilfreich den Service aus Sicht einer Person durchzuspielen, welche die Dienstleistung zum ersten Mal bezieht anstelle von gängigen Nutzern, welche bereits gut vertraut sind mit den Prozessen.



Teil 2

Sicherstellung der Widerstandsfähigkeit der digitalen Verwaltung mittels analoger Mittel und stabiler Infrastruktur



01

02

03

04



Der Datenschutz wird von Bürgern und Verwaltungsangestellten tendenziell als zufriedenstellend eingestuft. Dennoch wollen viele Befragte nicht auf die Möglichkeit einer physischen Aufbewahrung von Daten verzichten, damit im Ernstfall, z.B. im Fall einer Cyber-Attacke, Behördenleistungen weiterhin sichergestellt werden können. Letzteres ergibt sich unabhängig davon, ob die digitale Affinität der befragten Personen gegenüber E-Government Dienstleistungen hoch oder tief ist. Im Vergleich hierzu wird die Krisenfestigkeit der IT-Infrastruktur kritischer befunden. Hier glauben nur noch zwei von fünf Befragten, dass Bund, Kantone und Gemeinden über eine sichere sowie krisenfeste IT-Infrastruktur verfügen.

Dabei gilt es die rechtliche Situation zu berücksichtigen. Obwohl in Krisensituationen, in denen eine rasche Reaktionsfähigkeit unerlässlich ist, die Regierung mittels Notrechts agieren kann, sind Notsituationen im Rahmen der Digitalisierung selten. Laut den Ergebnissen ziehen es die Bürger

und Verwaltungsangestellten vor, Rechtslücken im Rahmen der digitalen Transformation mittels neuer Rechtsgrundlagen zu schliessen, anstatt bestehende Rechtsgrundlagen zu Gunsten der digitalen Transformation zu interpretieren. Der langwierige Gesetzgebungsprozess inklusive Vernehmlassung zur Rechtsgrundlage schränkt die generelle Reaktionsfähigkeit und das Anpassungstempo der Verwaltung ein.



Rund 60% der Befragten sind der Meinung, dass die Verwaltung alle digitalen Daten **auch in physischer Form aufbewahren sollte**, damit sie im Notfall weiter funktionieren kann.



51,6% der Befragten finden, dass ihre Daten bei der Verwaltung **gut aufgehoben** sind.



01

02

03

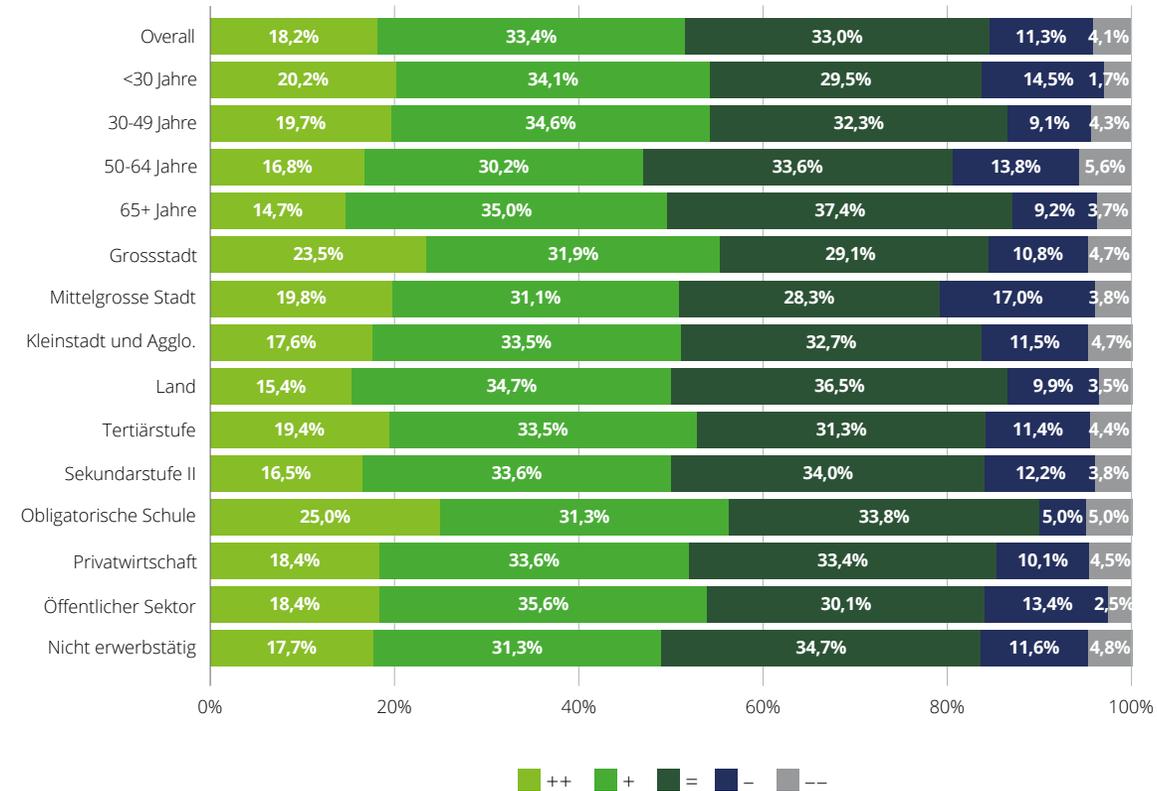
04



Persönliche Daten von Bürgerinnen und Bürger werden gut aufgehoben – dennoch weist das datenschutzrechtliche Wissen Lücken auf

Rund 52% der Befragten glauben, dass ihre Daten bei der öffentlichen Verwaltung gut aufgehoben sind. Hierbei finden sich die stärksten Befürworter bei den jüngeren Altersgruppen. Eine ebenfalls mehrheitlich positive Auffassung hierüber haben Mitarbeitende im öffentlichen Sektor.

Meine persönlichen Daten sind bei den Behörden/der öffentlichen Verwaltung gut aufgehoben.

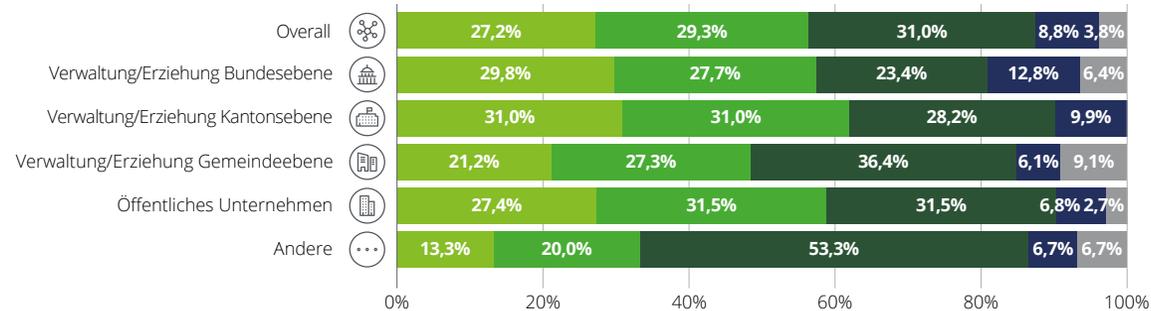


02 | Sicherstellung der Widerstandsfähigkeit der digitalen Verwaltung mittels analoger Mittel und stabiler Infrastruktur

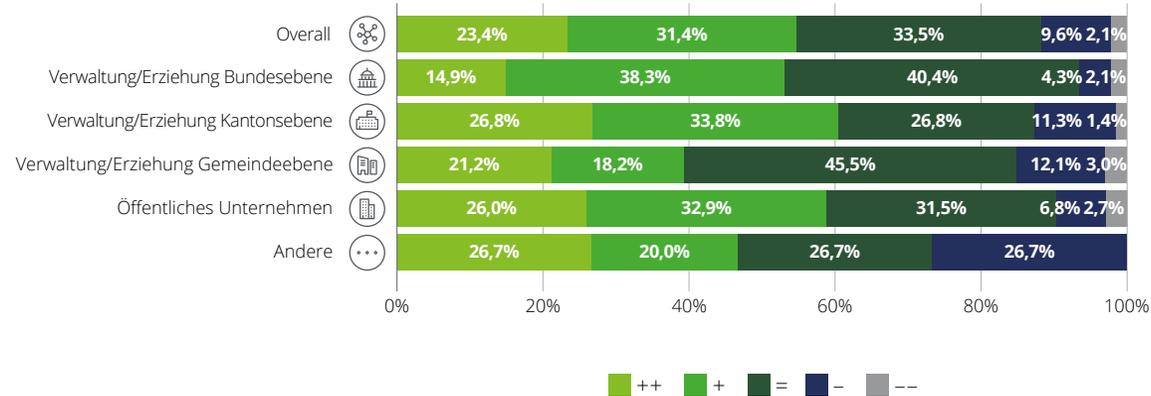
Während Bundesangestellte hierbei mit 19,2% am kritischsten sind, sind die meisten Mitarbeitenden auf Kantonebene (62%) überzeugt davon, dass persönliche Daten von Bürgerinnen und Bürgern gut aufgehoben werden. Dies spiegelt sich bei der Umsetzung des Datenschutzrechts wider.

Rund 61% der Mitarbeitenden auf Kantonebene sind ebenfalls überzeugt davon, dass datenschutzrechtliche Vorgaben innerhalb ihrer Verwaltungseinheit konsequent umgesetzt werden. Gleichzeitig findet sich auf Gemeindeebene die grösste Gruppe von un schlüssigen Befragten wieder. Fast die Hälfte der Mitarbeitenden auf Gemeindeebene (45,5%) scheinen sich nicht sicher zu sein, ob datenschutzrechtliche Vorgaben umgesetzt werden.

In unserer Organisations-/Verwaltungseinheit sind persönliche Daten von Bürgerinnen und Bürger gut aufgehoben.

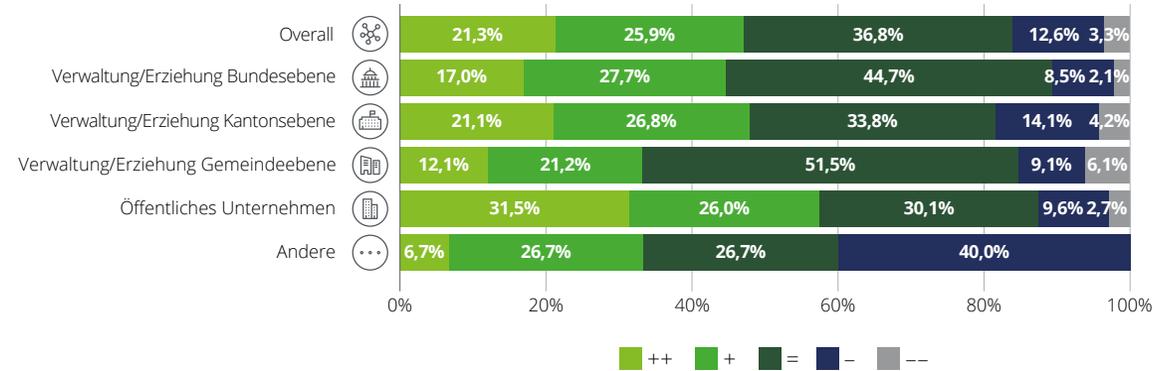


In unserer Organisations-/Verwaltungseinheit werden datenschutzrechtliche Vorgaben konsequent umgesetzt.



Letzteres könnte damit erklärt werden, dass Mitarbeitende zu wenig über datenschutzrelevante Vorgaben geschult werden. Tatsächlich stimmt hier nur jeder dritte Verwaltungsmitarbeitende auf Gemeindeebene zu. Die meisten von ihnen sind mit rund 52% un schlüssig.

In unserer Organisations-/Verwaltungseinheit wird das Personal umfassend zu datenschutzrelevanten Vorgaben geschult.



52%

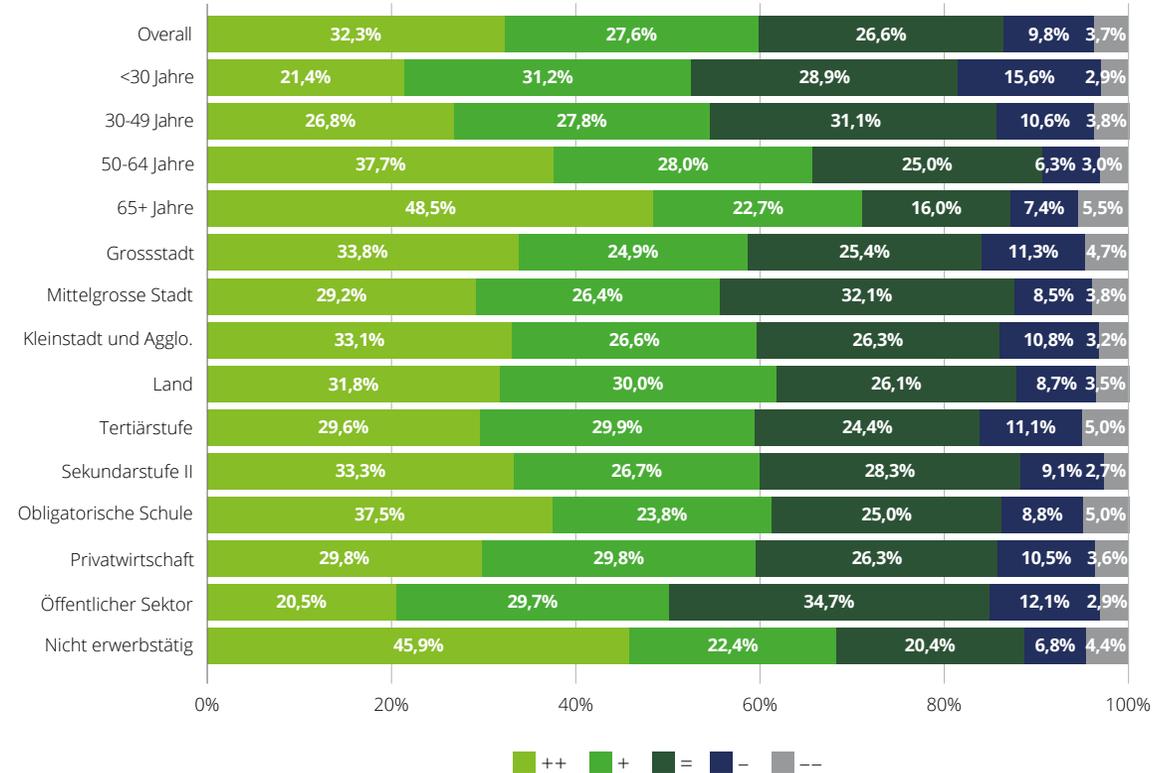
52% der Verwaltungsmitarbeitenden sind un schlüssig, ob Sie zu datenschutzrelevanten Vorgaben ausreichend geschult werden.



Physische Daten sollen aus Sicherheitsgründen weiterhin beibehalten werden

Obwohl die Aufbewahrungsqualität mehrheitlich als gut befunden wird, wollen rund 60% der Befragten, dass Daten auch in physischer Form aufbewahrt werden, um während Krisenzeiten funktionsfähig zu bleiben. Am wenigsten Zuspruch für dieses Vorgehen findet sich im öffentlichen Sektor, hier stimmen nur noch 51,2% zu.

Die Behörden/öffentliche Verwaltung soll sämtliche digitalen Daten auch in physischer Form aufbewahren, damit sie im Notfall - z.B. im Fall von Cyber-Angriffen - weiter funktionsfähig ist.



Die Krisenfestigkeit der IT-Infrastruktur soll ausgebaut werden

Damit die digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung weiter fortschreiten kann, bedarf es einer krisenfesten IT-Infrastruktur. Im Vergleich zur Einschätzung des Datenschutzes, erachten nur noch 40,9% der Befragten, dass die IT-Infrastruktur von Bund, Kantonen und Gemeinden sehr sicher und krisenfest ist.

Auf die einzelnen Verwaltungsstufen und Organisationseinheiten runtergebrochen, sind vor allem Mitarbeitende auf Gemeindeebene zurückhaltend mit ihrer Einschätzung. Während 42,5% die IT-Infrastruktur ihrer Verwaltungseinheit als sicher und krisenfest betrachten, sind fast gleich so viele unschlüssig darüber (39,4%).

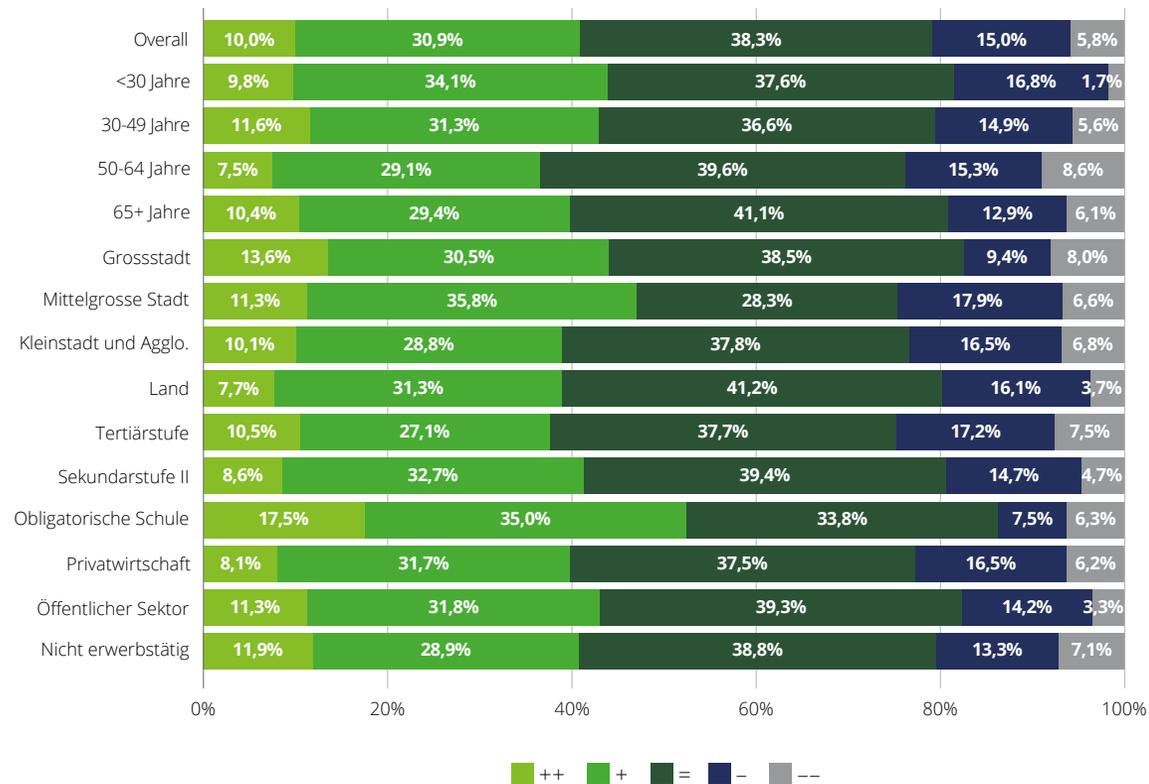


40,9%

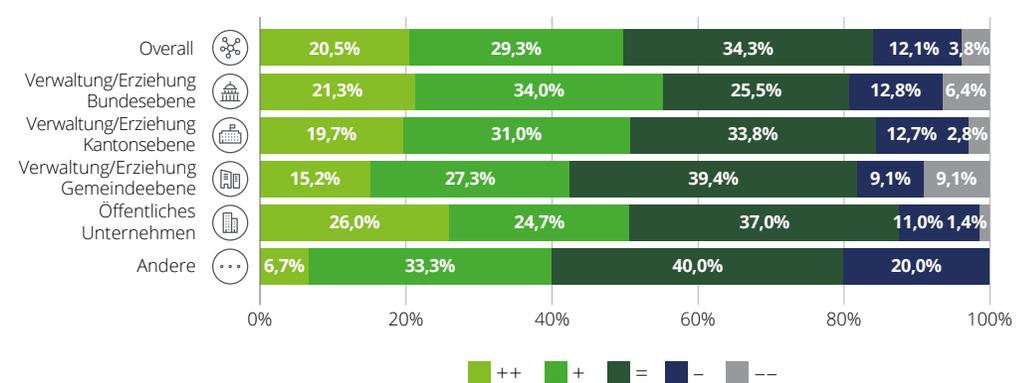
40,9% halten die **IT-Infrastruktur von Bund, Kantonen und Gemeinden** für **sehr sicher und krisenfest**.



Ich erachte die IT-Infrastruktur von Bund, Kantonen und Gemeinden als sehr sicher und krisenfest.



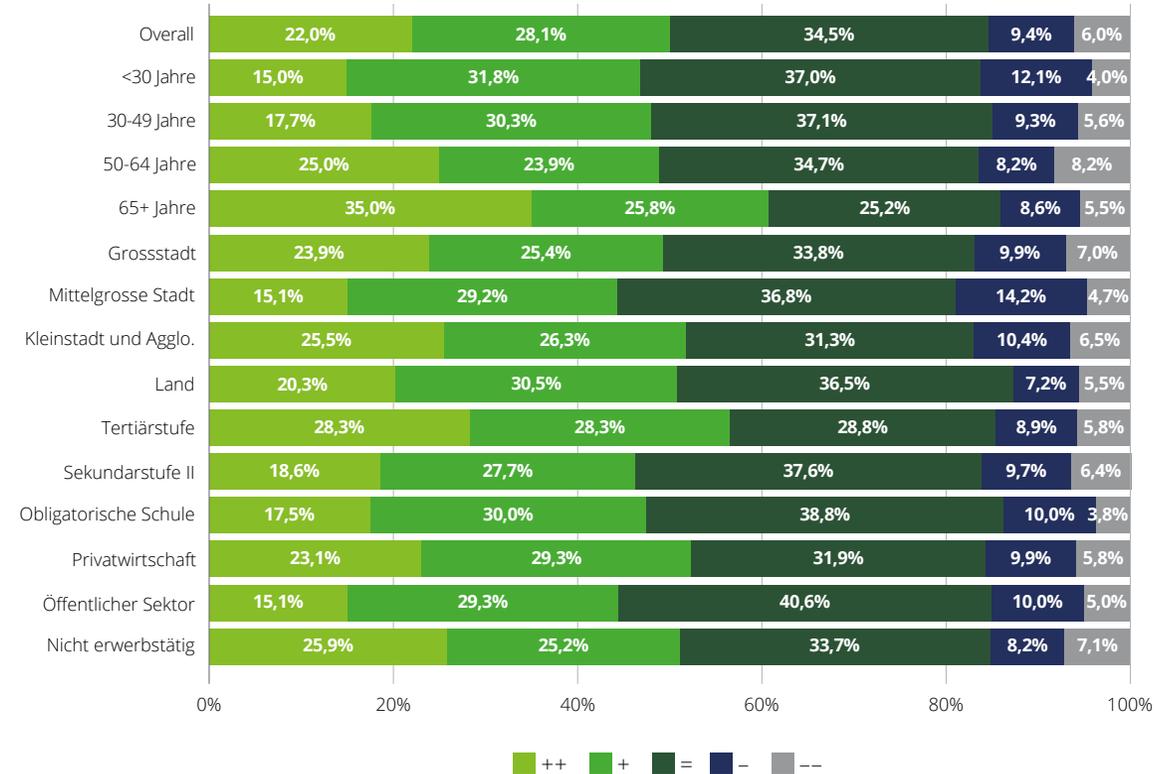
In unserer Organisations-/Verwaltungseinheit ist die IT-Infrastruktur sicher und krisenfest.



Damit die digitale Transformation weiter voranschreiten kann, braucht es einen Rechtsrahmen – Dabei sollen eher neue Rechtsgrundlagen geschaffen werden, als bestehende zu Gunsten der Digitalisierung zu interpretieren

50,1% der Befragten wollen, dass neue Rechtsgrundlagen so schnell wie möglich geschaffen werden, damit die digitale Transformation auf Verwaltungsstufe weiter voranschreiten kann. Dadurch sollen Rechtslücken geschlossen werden.

Ich bin der Meinung, dass bei fehlender gesetzlicher Grundlage so schnell wie möglich die notwendigen Rechtsgrundlagen für die Behörden/öffentliche Verwaltungen zugunsten der Digitalisierung geschaffen werden sollen.

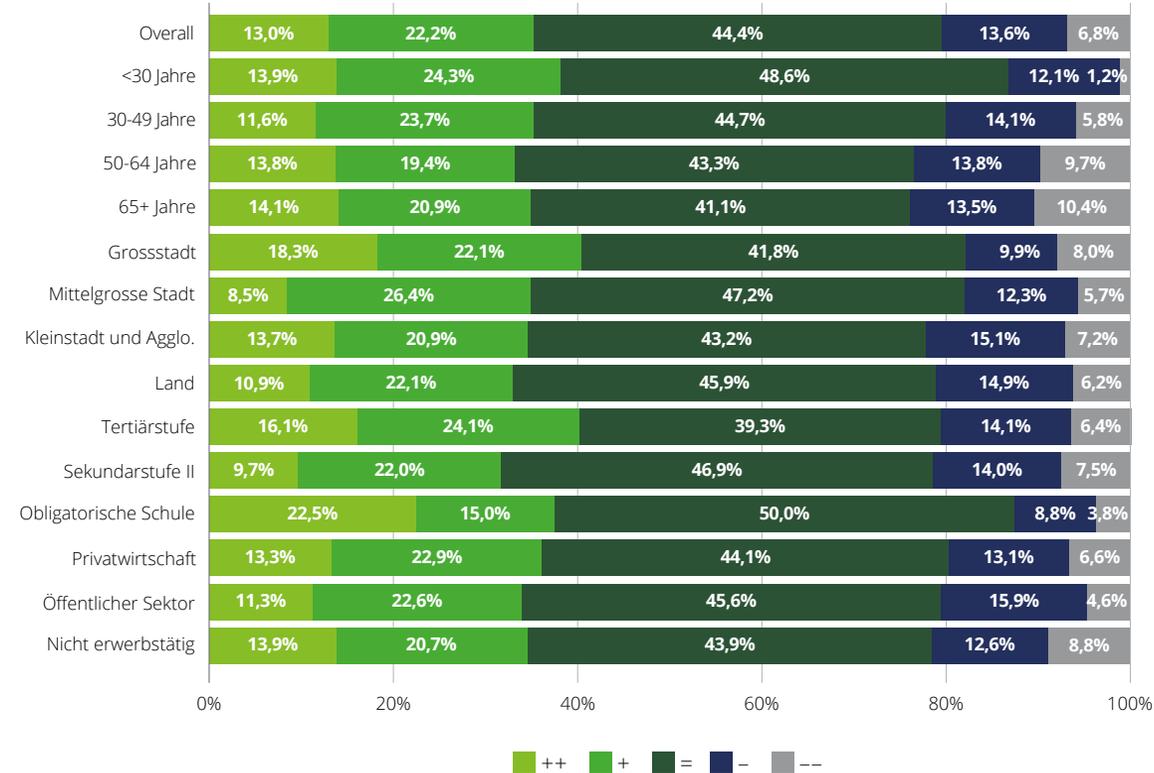


02 | Sicherstellung der Widerstandsfähigkeit der digitalen Verwaltung mittels analoger Mittel und stabiler Infrastruktur

Demgegenüber finden lediglich 35,2%, dass Rechtslücken durch einen Interpretationsspielraum bei bestehenden Rechtsgrundlagen zu Gunsten der Digitalisierung geschlossen werden sollen. Die stärksten Befürworter hierfür finden sich bei den unter 30-Jährigen (46,8%) sowie solchen, die in einer Großstadt leben (49,3%) und über eine Ausbildung auf Tertiärstufe (56,6%) verfügen. Die Resultate zeigen allerdings auch einen großen Anteil von unschlüssigen Befragten. Dies könnte darauf hindeuten, dass diese eher vorsichtig bei der Beantwortung der Frage sind, da die genauen Konsequenzen eines solchen Vorgehens offen sind.

Datenschutz und eine solide IT-Infrastruktur sind wichtige Treiber, damit eine digitale Transformation erfolgreich durchlaufen werden kann. Obwohl persönliche Daten tendenziell gut aufbewahrt werden, gibt es Nachholbedarfe bei datenschutzrechtlichen Schulungen als auch im Aufbau einer krisenfesten IT-Infrastruktur.

Ich bin der Meinung, dass bei bestehenden gesetzlichen Grundlagen mit Interpretationsspielraum die weitere Rechtskonkretisierung immer zugunsten der Digitalisierung ausfallen soll.





Der lange Weg zur Rechtsgrundlage für digitale Dienstleistungen – Beispiel E-Voting in der Schweiz

In der Schweiz laufen seit 2004 diverse Versuchsprogramme in über 15 Kantonen zur Einführung der elektronischen Stimmabgabe, dem E-Voting. Die Erarbeitung der rechtlichen Grundlagen bildet dabei eine Kernherausforderung. Diverse Pilotprojekte wurden aufgrund von Sicherheitsbedenken 2019 sistiert.

Nach der Konsolidierung von gemachten Erfahrungen von mehr als 300 Pilotprojekten wurde im Jahr 2020 eine Wiederaufnahme der Versuche mit neuen Ansätzen beschlossen. Als erste Etappe der Neuausrichtung wurden die Rechtsgrundlagen zu E-Voting revidiert. Die teilrevidierte Verordnung über die politischen Rechte (VPR) und die totalrevidierte Verordnung der Bundeskanzlei über die elektronische Stimmabgabe (VEleS) traten am 1. Juli 2022 in Kraft.

Im März 2023 hat der Bundesrat nach der Sistierung von 2019 einigen Kantonen (Kantonen Basel-Stadt, St. Gallen und Thurgau) die Grundbewilligungen für die Wiederaufnahme der Versuche mit der elektronischen Stimmabgabe bei eidgenössischen Abstimmungen für ein limitiertes Elektorat bis und mit Mai 2025 erteilt. Das neue E-Voting System wurde von der Schweizer Post in enger Abstimmung mit externen Expertinnen und Experten entwickelt.



Gesetzgebung zur digitalen Verwaltung – Beispiel aus dem Kanton Bern

Am 8. März 2022 hat der Kanton Bern das Gesetz über die digitale Verwaltung (DVG) einstimmig verabschiedet. Der Kanton Bern nimmt eine Vorreiterrolle in gesetzgeberischer Hinsicht ein und schafft die rechtlichen Grundlagen für die möglichst vollständige Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung des Kantons und der Gemeinden.

Dazu sieht es namentlich Folgendes vor:

- Grundsatz des digitalen Primats: Kanton und Gemeinden handeln und kommunizieren grundsätzlich digital.
- Pflicht zum digitalen Verkehr für Profis: Behörden, Unternehmen und professionelle Benutzende sind zum digitalen Verkehr mit dem Staat verpflichtet. Dies erlaubt es, aufwendige Papierprozesse in diesen Bereichen einzustellen. Andere Menschen können weiterhin auf Papier mit Behörden verkehren, erhalten aber Anreize zur Nutzung des digitalen Verkehrs.
- Leitplanken für digitale Leistungen der Behörden, wie die digitale Inklusion, die Zweisprachigkeit sowie die Zulässigkeit von Open-Source-Software- und Open-Data-Angeboten des Staates.
- Der Kanton kann allen Behörden im Kanton Basis-Dienstleistungen anbieten, um ihnen die Digitalisierung zu erleichtern.
- Die behördenübergreifende Zusammenarbeit bei der Digitalisierung wird vereinfacht.
- Datenschutz und Informationssicherheit haben einen hohen Stellenwert, um das Vertrauen der Bevölkerung in die digitalen Leistungen des Staates zu gewährleisten.



Recht und Technologische Innovationen bilden mittlerweile ein gut bekanntes Spannungsfeld. Auf der einen Seite schreiten technologische Innovationen stetig und in einer rasanten Geschwindigkeit voran, gleichzeitig hinken Gesetzgeber aus aller Welt einer gesetzlichen Reaktion hinterher, da Rechtsprozesse teilweise mehrere Jahre erfordern, um regulatorische Ergebnisse zu erzielen. Beispielsweise kann in der Schweiz das Verabschieden eines neuen Gesetzes von einigen Monaten bis zehn Jahren dauern. Um hier Abhilfe zu verschaffen, sind verschiedene Ansätze möglich.

Die Ansätze zielen dabei darauf ab, den regulatorischen Apparat so flexibel wie möglich zu halten, ohne dabei ungewollte Risiken in der Nutzung von technologischen Innovationen einzugehen:

- **Flexiblere Rechtsinstrumente:** Der Einsatz von Richtlinien anstelle von grossflächigen Gesetzen erlauben es dem Gesetzgeber eine proaktive Position einzunehmen und zu beobachten, wie sich die Innovation entwickelt. Diese Massnahme ist vor allem ratsam, wenn neue technologische Entwicklungen erst am Anfang stehen.
- **Sandboxes:** Ein weiterer Ansatz besteht in sogenannten «sandboxes», bei denen es sich um sichere Testumfelder handelt. Hier könnten Verwaltungen technologische Innovationen grossflächig testen und analysieren, bevor entsprechende regulatorische Massnahmen eingeführt werden. Dies erlaubt es einerseits Risiken der Innovationen zu identifizieren, andererseits können frühzeitig Qualitätsmerkmale erkannt und gefördert werden.



Teil 3

Fehlende Bereitschaft mit staatlichen Mitteln in digitale Behördendiensteleistungen zu investieren



01

02

03

04

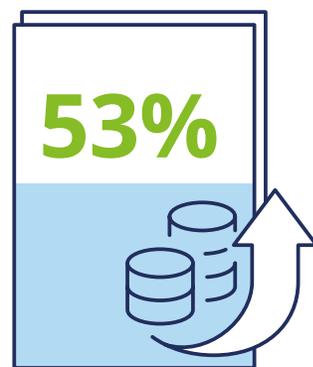


03 | Fehlende Bereitschaft mit staatlichen Mitteln in digitale Behördendienstleistungen zu investieren

Die Verlagerung von Steuergeldern vom Bund, Kanton und den Gemeinden zu Gunsten der digitalen Transformation wird von den Bürgerinnen und Bürgern ambivalent wahrgenommen. Rund ein Drittel der Befragten gibt an, dass eine Investition in die digitale Transformation mittels angepasster Budgetallokation stattfinden soll. Gleichzeitig wird eine Steuererhöhung oder zusätzliche Gebühren für das Vorantreiben der digitalen Transformation mehrheitlich abgelehnt – diese Erkenntnis gilt unabhängig von individuellen Präferenzen für E-Government Dienstleistungen. Diese Haltung ist über die letzten drei Jahre konstant geblieben ([siehe beispielhaft die Deloitte Studie 2021 zur digitalen Verwaltung in der Schweiz](#)).

Demgegenüber ist die Bereitschaft für den Bezug von digitalen Behördendienstleistungen durch private Unternehmen im Vergleich zu 2021 deutlich gestiegen. Bei der von Deloitte durchgeführten E-Government Umfrage 2021 haben 83-89% der Befragten angegeben, digitale Services von

staatlichen und nicht privaten Anbietern nutzen zu wollen. Aktuelle Ergebnisse zeigen, dass mittlerweile jeder dritte Befragte dazu bereit ist, digitale Behördendienstleistungen von privaten Unternehmen zu beziehen. Einen Meinungsumschwung unter den Ablehnern könnte sich weiter



Rund 53% der Bürger **lehnt es ab**, dass Personen **höhere Gebühren** bezahlen sollen, wenn sie ihre Behördendienstleistungen **physisch beziehen**.

erzielen lassen, wenn mit niedrigeren Kosten (1. Rang), höherer Fachkompetenz (2. Rang) oder einer besseren Sicherheitsgarantie (3. Rang) bei privaten Unternehmen zu rechnen wäre.

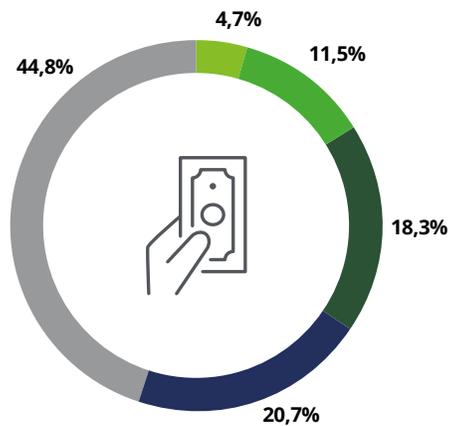


64,9% der Befragten sind nicht bereit, in den **nächsten fünf bis zehn Jahren mehr Steuern** zu bezahlen, damit die Behörden weiter **digital transformiert** werden können.

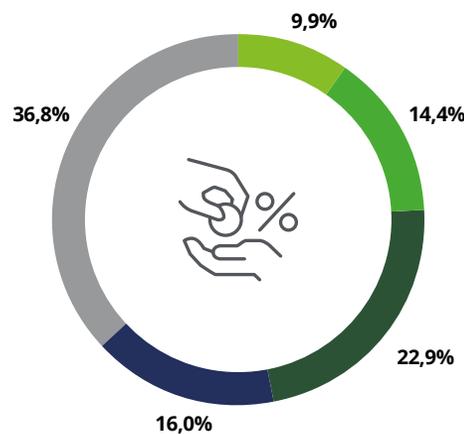


Unabhängig davon, wie relevant die Online-Verfügbarkeit von digitalen Behördendienstleistungen erachtet wird, einen Zufluss an öffentlichen Geldern zu Gunsten der digitalen Transformation lehnt die Bevölkerung mehrheitlich ab.

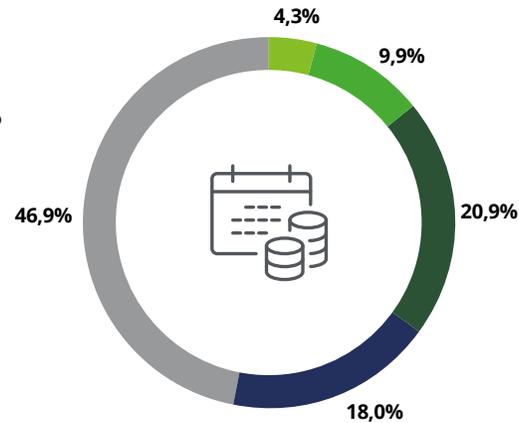
Übersicht der Finanzierungsbereitschaft mit öffentlichen Mitteln



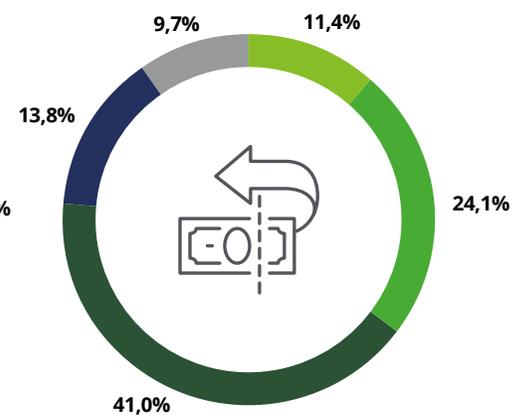
Ich bin bereit, höhere Gebühren für Behördendienstleistungen zu zahlen, wenn diese online bezogen werden können.



Ich bin der Meinung, dass Personen, die nicht bereit sind, Behördendienstleistungen online zu beziehen, höhere Gebühren zahlen sollten.



Ich bin bereit, in den nächsten 5–10 Jahren mehr Steuern zu bezahlen, damit die Behörden/öffentliche Verwaltungen digital transformiert werden können

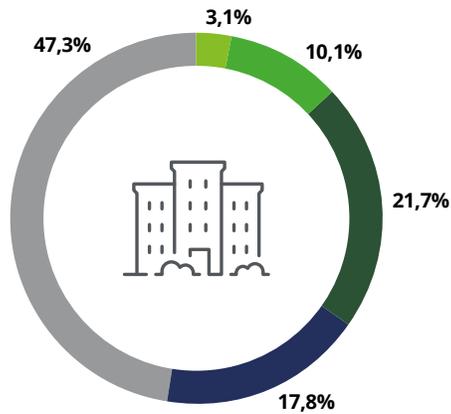


Ich bin der Meinung, dass Bund, Kantone und Gemeinden Steuergelder in die digitale Transformation von Behörden/der öffentlichen Verwaltung investieren müssen, auch wenn diese Mittel dann an anderer Stelle nicht mehr zur Verfügung stehen.

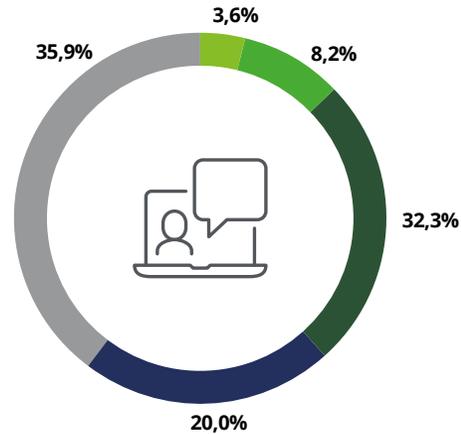




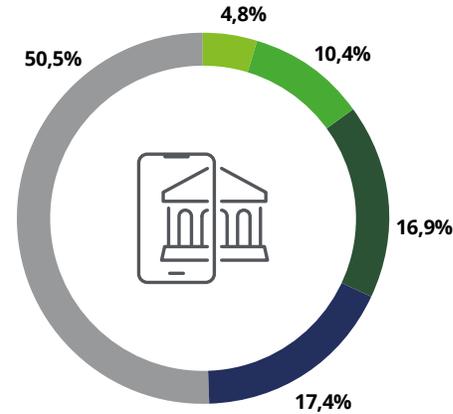
Ich bin bereit, in den nächsten fünf bis zehn Jahren mehr Steuern zu bezahlen, damit die Behörden/öffentliche Verwaltungen digital transformiert werden können.



Erachten Online-Verfügbarkeit von Behördendienstleistungen als unwichtig.



Sind indifferent gegenüber Online-Verfügbarkeit von Behördendienstleistungen.

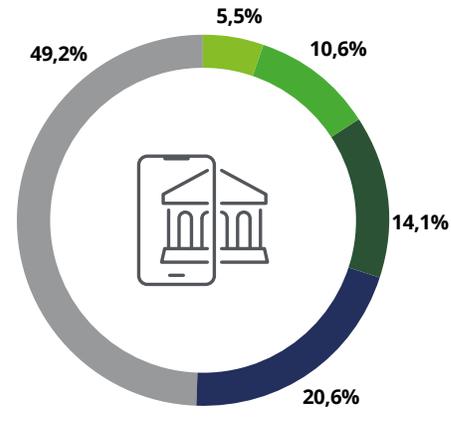
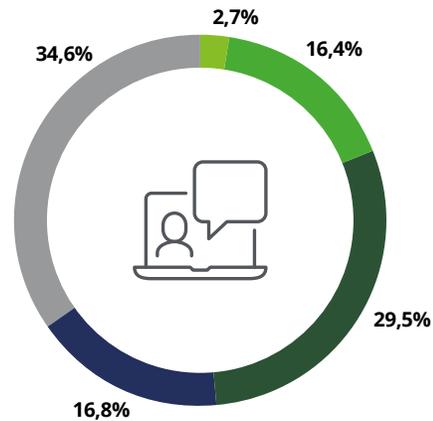
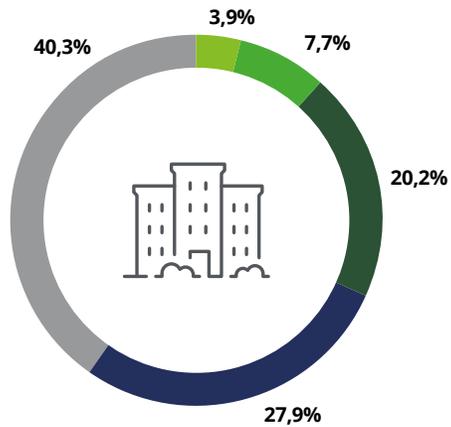


Erachten Online-Verfügbarkeit von Behördendienstleistungen als wichtig.





Ich bin bereit, höhere Gebühren für Behördendienstleistungen zu zahlen, wenn diese online bezogen werden können.



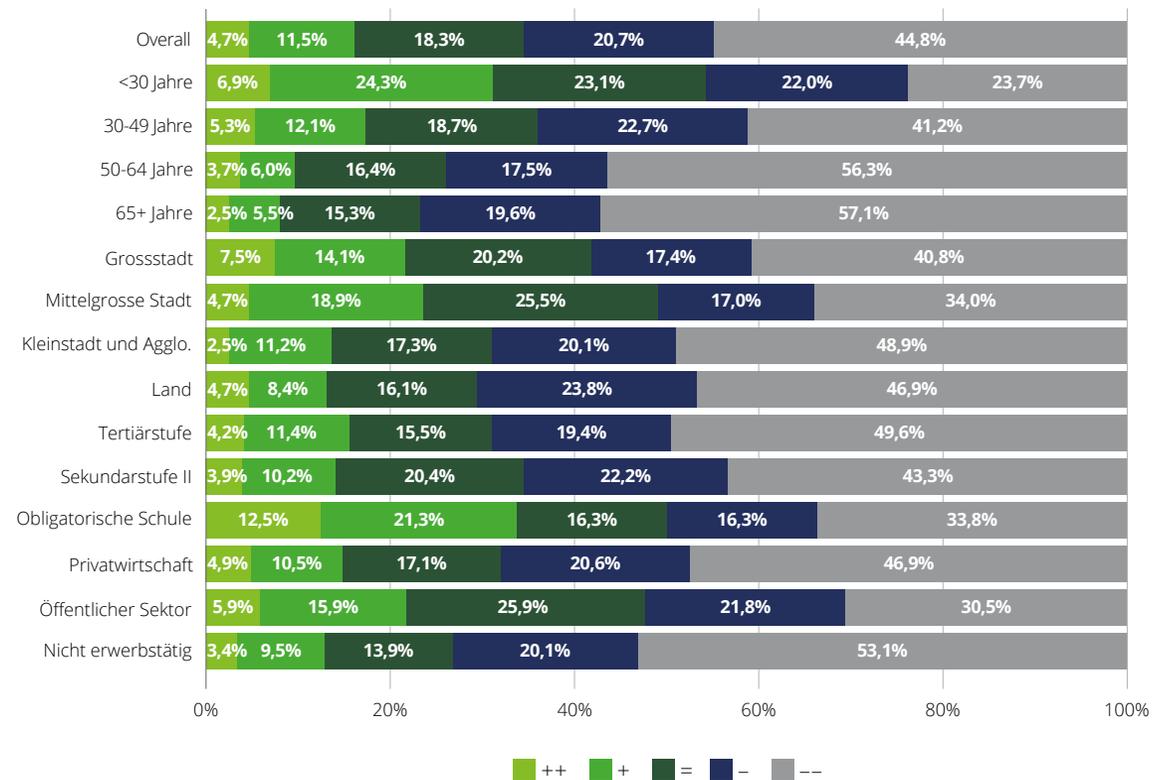
++ + = - --

03 | Fehlende Bereitschaft mit staatlichen Mitteln in digitale Behördendienstleistungen zu investieren

Die Finanzierungsmöglichkeiten auf Stufe Bund, Kantone und Gemeinden sind beschränkt. Die herkömmliche Erhebung öffentlicher Gelder erfolgt mittels Steuern und Gebühren. Obwohl das Echo der Befragten darauf hindeutet, dass das bestehende Angebot von E-Government Dienstleistungen weiter ausgebaut werden soll, was u.a. das Vorantreiben der digitalen Transformation zur Folge hätte, lehnen sie es mehrheitlich ab, hierfür höhere Steuern oder höhere Gebühren zu bezahlen (je 64,9%).

Die Ablehnung in Relation zu den anderen Möglichkeiten ist hier zwar am kleinsten (52,8%), dennoch sollen die Kosten auch nicht auf Drittpersonen abgewälzt werden, welche ihre Dienstleistungen nur in physischer Form beziehen.

Ich bin bereit, höhere Gebühren für Behördendienstleistungen zu zahlen, wenn diese online bezogen werden können.

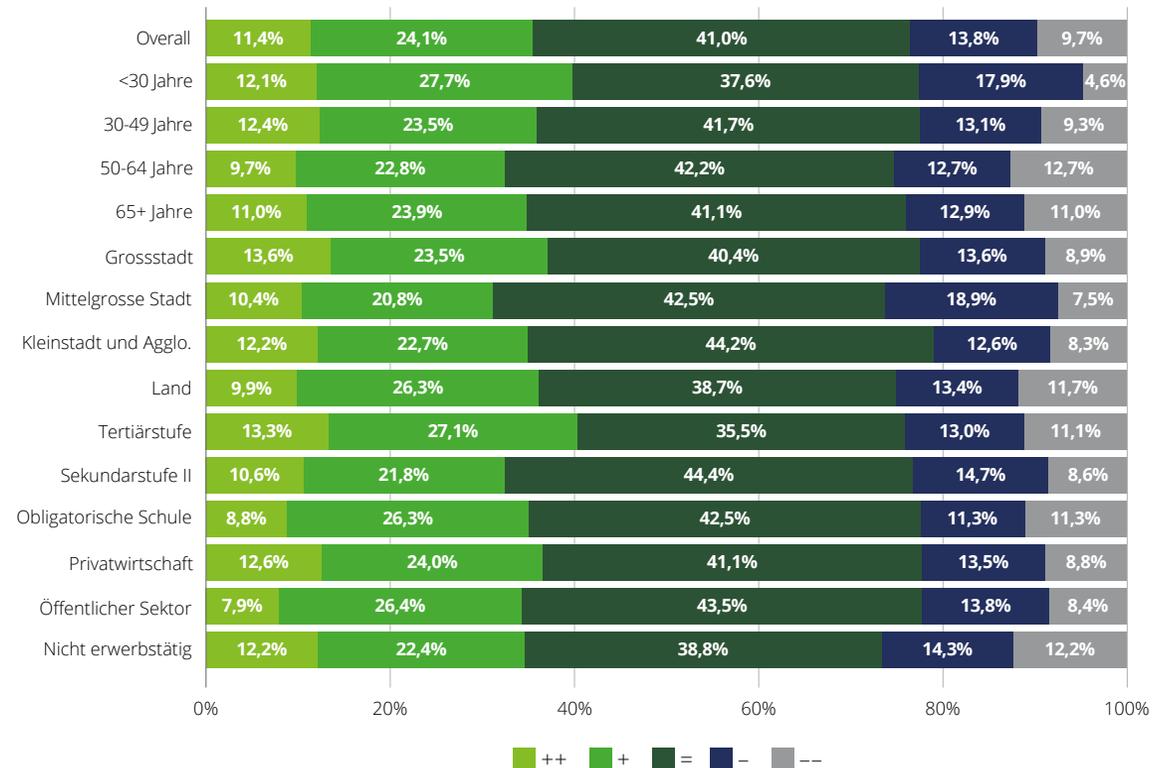


03 | Fehlende Bereitschaft mit staatlichen Mitteln in digitale Behördendienstleistungen zu investieren

Während die Präferenzen keine Rolle zu spielen scheinen, ist eine klare Tendenz in den Altersgruppen zu beobachten. Obwohl unter 30-jährige tendenziell eine schwächere Einkommensklasse bilden, wären sie am ehesten bereit, höhere Gebühren für E-Government Dienstleistungen zu bezahlen (31,2%).

Eine weitere Finanzierungsmöglichkeit besteht darin, öffentliche Gelder so umzuverteilen, dass in den Ausbau der digitalen Transformation investiert werden kann. Hier sehen wir ein ambivalentes Bild. Die Mehrheit der Befragten ist mit 41% unentschieden darüber, ob eine solche Allokation stattfinden soll. Am meisten Zuspruch für diese Option findet sich erneut bei den unter 30-jährigen sowie solchen mit einem Ausbildungsstatus auf Tertiärstufe.

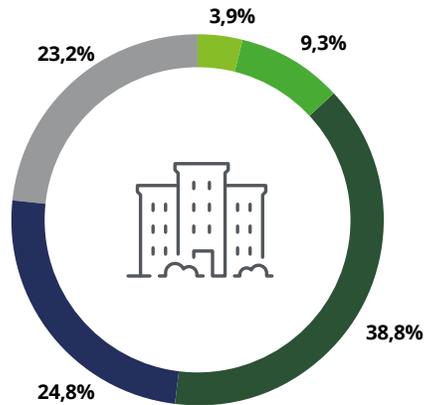
Ich bin der Meinung, dass Bund, Kantone und Gemeinden Steuergelder in die digitale Transformation von Behörden/der öffentlichen Verwaltung investieren müssen, auch wenn diese Mittel dann an anderer Stelle nicht mehr zur Verfügung stehen.



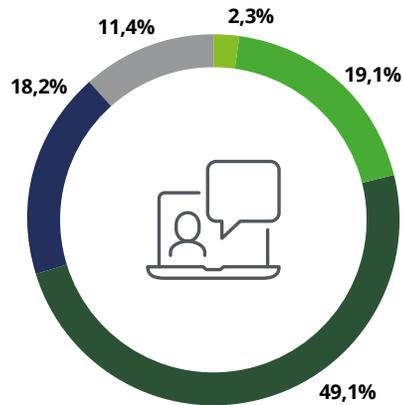
03 | Fehlende Bereitschaft mit staatlichen Mitteln in digitale Behördendienstleistungen zu investieren

Im Gegensatz zur Erhebung weiterer öffentlicher Gelder, lässt sich bei der Steuer-Allokation ein Einfluss der Präferenzen feststellen. Personen, welche E-Government Dienstleistungen als wichtig erachten, glauben am stärksten, dass Bund, Kantone und Gemeinden Steuergelder zu Gunsten der digitalen Transformation umverteilt werden sollen. Solche, die die Online-Verfügbarkeit als unwichtig empfinden, lehnen die Umverteilung am stärksten ab.

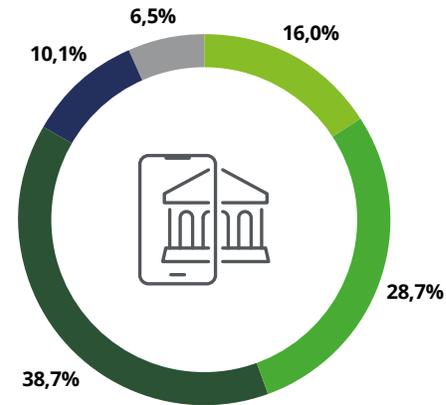
Ich bin der Meinung, dass Bund, Kantone und Gemeinden Steuergelder in die digitale Transformation von Behörden/der öffentlichen Verwaltung investieren müssen, auch wenn diese Mittel dann an anderer Stelle nicht mehr zur Verfügung stehen.



Erachten Online-Verfügbarkeit von Behördendienstleistungen als unwichtig.



Sind indifferent gegenüber Online-Verfügbarkeit von Behördendienstleistungen.



Erachten Online-Verfügbarkeit von Behördendienstleistungen als wichtig.

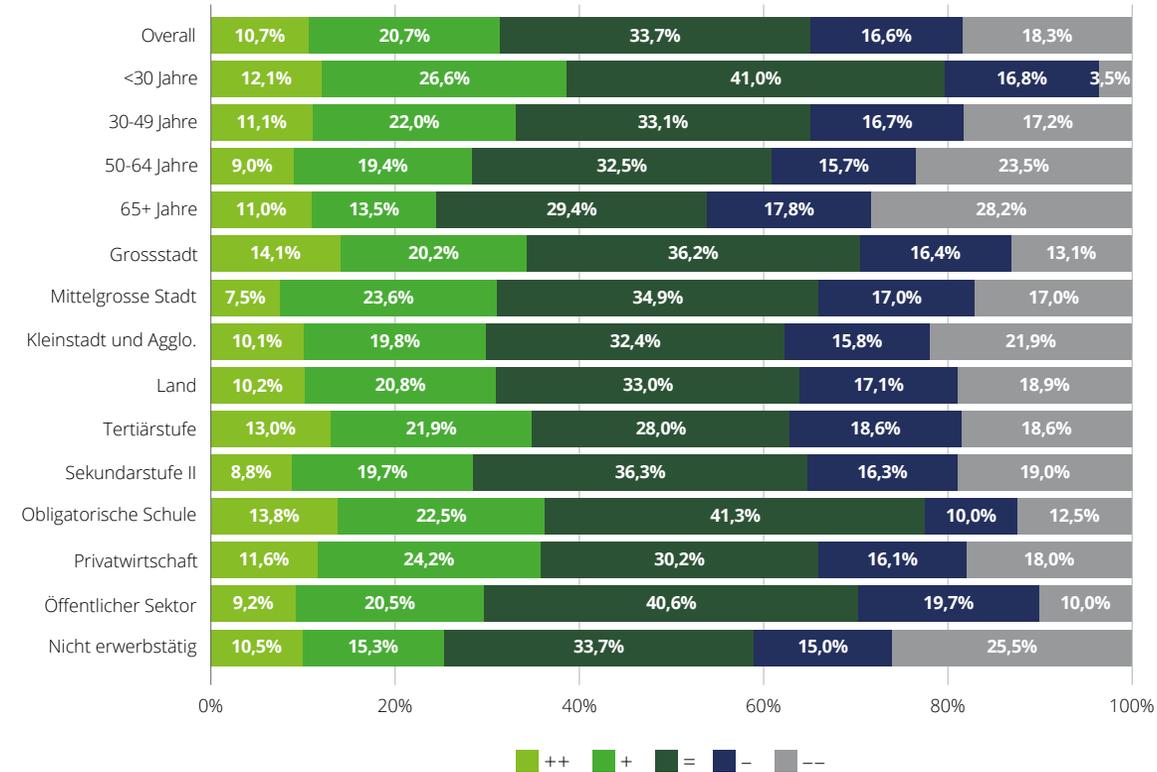
++ + = - --



03 | Fehlende Bereitschaft mit staatlichen Mitteln in digitale Behördendienstleistungen zu investieren

Gleichzeitig ist rund ein Drittel (31,4%) der Befragten bereit, digitale Dienstleistungen von privaten Unternehmen zu nutzen. Am meisten Zuspruch findet sich bei den unter 30-Jährigen und solchen, die in der Privatwirtschaft tätig sind. Am unerschwinglichsten sind dabei die Verwaltungsangestellten (40,6%). Im Vergleich findet sich die grösste Ablehnung bei den 65-Jährigen und den nicht Erwerbstätigen. Einen Meinungsumschwung unter den Ablehnern könnte sich weiter erzielen lassen, wenn mit niedrigeren Kosten (1. Rang), höherer Fachkompetenz (2. Rang) oder einer besseren Sicherheitsgarantie (3. Rang) bei privaten Unternehmen zu rechnen wäre.

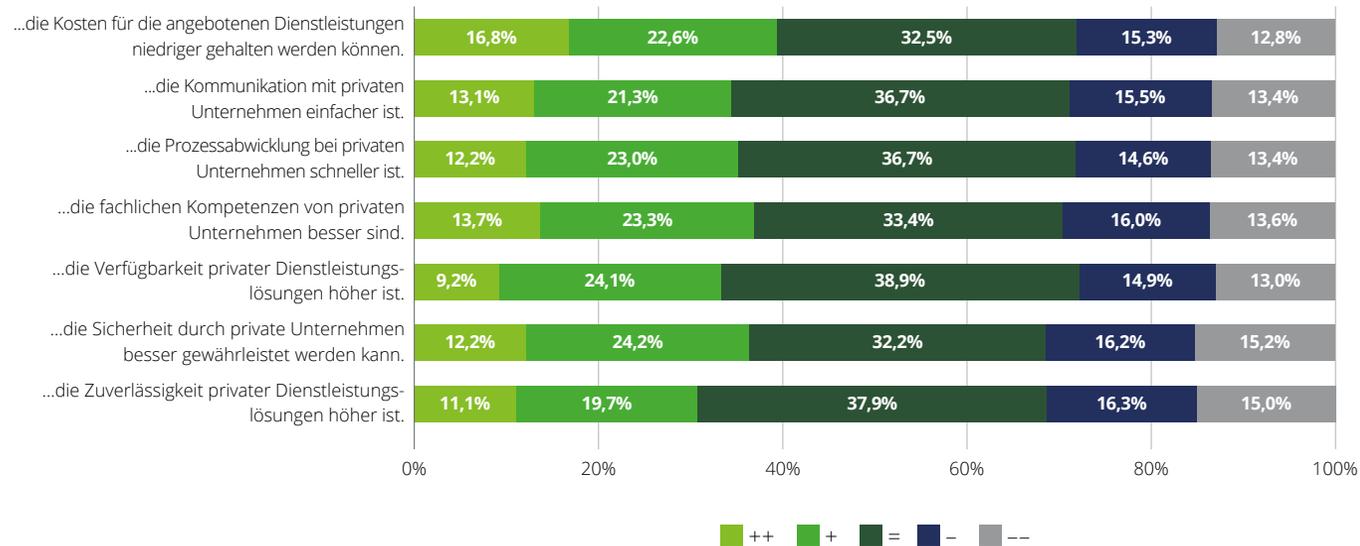
Ich bin bereit, digitale der Behörden/öffentliche Verwaltung auch via private Unternehmen zu beziehen



03 | Fehlende Bereitschaft mit staatlichen Mitteln in digitale Behördendienstleistungen zu investieren

Die Ergebnisse geben ein Bild wieder, wonach die öffentliche Verwaltung zusätzliche Finanzierungsmöglichkeiten prüfen soll, bei denen es weniger um die zusätzliche Erhebung von Geldern geht, sondern eine stärkere Prüfung verfolgen, wie das vorhandene Budget gezielt und effizient eingesetzt werden kann.

Unter welchen Umständen wäre Sie vielleicht doch bereit, digitale Dienstleistungen der Behörden/öffentlichen Verwaltung via private Unternehmen zu beziehen? – Ich bin bereit, wenn...





Private Unternehmen unterstützen digitale Dienstleistungen im öffentlichen Sektor – Das Beispiel der E-ID im Kanton Zug

Diverse private Unternehmen unterstützen den öffentlichen Sektor mit innovativen Technologien, spezifischem Fachwissen und kosteneffizienten Lösungen für die Bereitstellung von E-Government Dienstleistungen. So wird die Verwendung der Blockchain Technologie im öffentlichen Sektor in der Schweiz beispielsweise von privaten Anbietern vorangetrieben.

Der Kanton Zug hat als einer der ersten Kantone in der Schweiz im Jahr 2017 ein Pilotprojekt zum Gebrauch der Blockchain Technologie für die

Bereitstellung einer elektronischen Identität (E-ID) für die Einwohnerinnen und Einwohner des Kantons lanciert. Die mit einer privaten Firma entwickelte E-ID ermöglicht es Bürgerinnen und Bürger des Kantons Zug einen vereinfachten Zugang zu verschiedenen Service Leistungen der Behörden zentral über eine App zu beziehen und sich gegenüber Behörden und Dritten rechtsgültig digital auszuweisen. (Quelle: Vereinfachter Zugang zu digitalem Geschäftsverkehr mit Behörden — Kanton Zug (zg.ch))

Vorteile der E-ID:

- Geprüfte Online-Identifikation als Grundlage für digitale Interaktionen mit Behörden
- Rechtsgültige Unterschrift von Verträgen und behördliche Dokumente digital zertifizieren
- Bezahlung der behördlichen Dienstleistungen in der eID+ App, was eine Rechnungsstellung ersetzt
- Papierlose Dokumentenverwaltung jedes einzelnen Bürgerkontos
- Direkte Bürgerpartizipation und Verbreitung von Informationen
- Mitsprache und Transparenz im Datenmanagement; Bürgerinnen und Bürger verfügen über die Hoheit über ihre Daten und bestimmen über deren Verwendung von Drittparteien



Das Vorantreiben von technologischen Innovationen ist in vielerlei Hinsicht eine Kostenfrage. In diesem Zusammenhang finden sich gerade im öffentlichen Sektor viele sogenannte «Finanzierungssilos». Letzteres hat vor allem damit zu tun, dass die öffentliche Verwaltung die Verantwortung über öffentliche Gelder trägt und über deren Umgang Transparenz wahren muss. Gleichzeitig erschweren es diese Silos der Verwaltung in ihrem Wirken flexibel zu bleiben und Innovationen auf allen staatlichen Ebenen zu verfolgen. Ein weiteres Problem, welches aufgrund Ineffizienzen Kosten generiert und beim Setzen des Budgets berücksichtigt werden muss, besteht in der mangelnden Zusammenarbeit von Verwaltungseinheiten. Letzteres führt vielfach dazu, dass vereinzelte technische Lösungen unabhängig von mehreren Verwaltungseinheiten gleichzeitig verfolgt werden, um dasselbe Problem lösen.

Um diese Herausforderungen abzubauen, sind verschiedene Massnahmen möglich, beispielsweise:

- **Einbezug der Nutzer bei der Budget-Allokation:** Bürgerinnen und Bürger könnten verstärkt hinzugezogen werden und aus einem Pool von mehreren Digitalisierungsprojekten entscheiden, wohin dann das Budget hinfliessen würde. Dies würde einerseits mehr Transparenz in der Budget-Allokation erlauben, andererseits könnten Bürgerinnen und Bürger das Angebot, welches sie später nutzen, selbst mitgestalten.
- **Kollaboration zwischen Verwaltungseinheiten:** Durch das Zusammenführen von Budgets verschiedener Verwaltungen für gezielte Projekte, könnten Probleme, welche mehrere Verwaltungseinheiten betreffen, gemeinsam gelöst werden.
- **Finanzökosysteme:** Ähnliches könnte sich durch den Bau und Förderung von Finanzökosystemen erreichen, bei denen Non-Profit-Organisationen, Privatunternehmen sowie Verwaltungen sich zusammenschliessen, um Programme mit einem bestimmten öffentlichen Zweck zu finanzieren. Dadurch wäre die finanzielle Last auf Seiten staatlicher Institutionen etwas gemindert.



Teil 4

Operative Hürden im Ausbau von Behördenleistungen



01

02

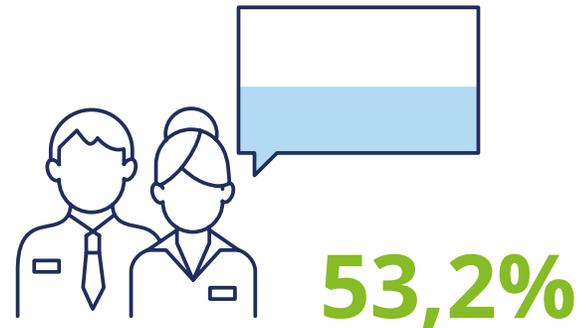
03

04



Nicht nur Bürger, sondern auch Verwaltungsmitarbeitende wurden über ihre Wahrnehmung hinsichtlich des bestehenden Angebots an Behördendienstleistungen befragt. Verwaltungsangestellte wurden in der Umfrage gebeten ihre eigene Einschätzung über die Verfügbarkeit, den aktuellen Stand der Transformation sowie zu den wahrgenommenen Hürden der Digitalisierung abzugeben. Die Resultate zeigen, dass sich die Mitarbeitenden der Verwaltung tendenziell für einen Ausbau des bestehenden Angebots von E-Government Dienstleistungen aussprechen, da das aktuelle Angebot ihrer Meinung nach nicht den Bedürfnissen der Wirtschaft und Schweizer Bevölkerung entspricht. Als wichtigsten Erfolgsfaktor der digitalen Transformation sehen die Befragten gut ausgebildete Mitarbeitende, die digitale Kompetenzen aufweisen. Knapp die Hälfte der Verwaltungsangestellten sind dabei der Meinung, dass ihre Organisations-/Verwaltungseinheit das bestehende Team durch Mit-

arbeitende mit fundierten digitalen Kenntnissen ergänzt und die Arbeitsweisen aufgrund neuer Technologien effizienter gestaltet werden. Demgegenüber sind weniger der Ansicht, dass gezielt genug in den Ausbau digitaler Kompetenzen bei bestehenden Mitarbeitenden investiert wird.



Bundesangestellte sprechen sich **am stärksten für einen Ausbau** des Angebots an **E-Government Dienstleistungen** aus (53,2%).



Die **höchste Ablehnung (24,3%)** der Aussage zur Investition in Mitarbeitende ist auf **kommunaler Ebene** zu beobachten.



01

02

03

04

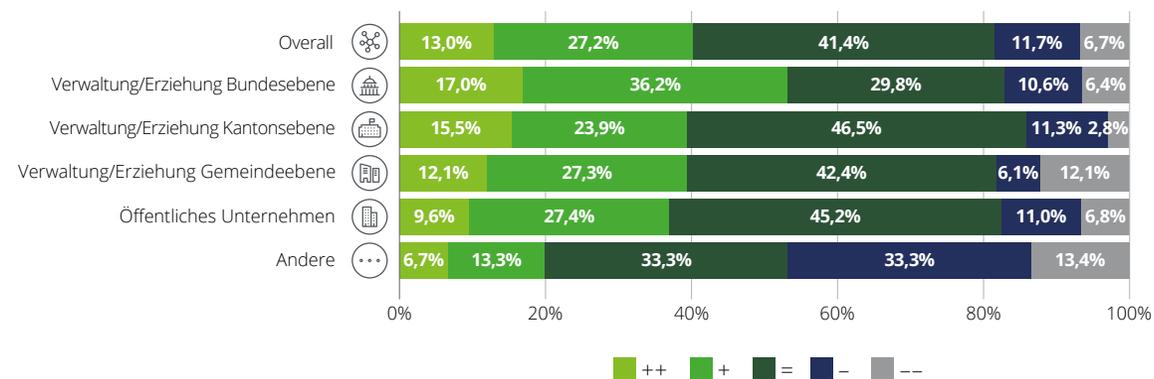


Die Haltung, dass das Angebot an E-Government Dienstleistungen ausgebaut werden soll, ist auf den Verwaltungsstufen unterschiedlich stark ausgeprägt.

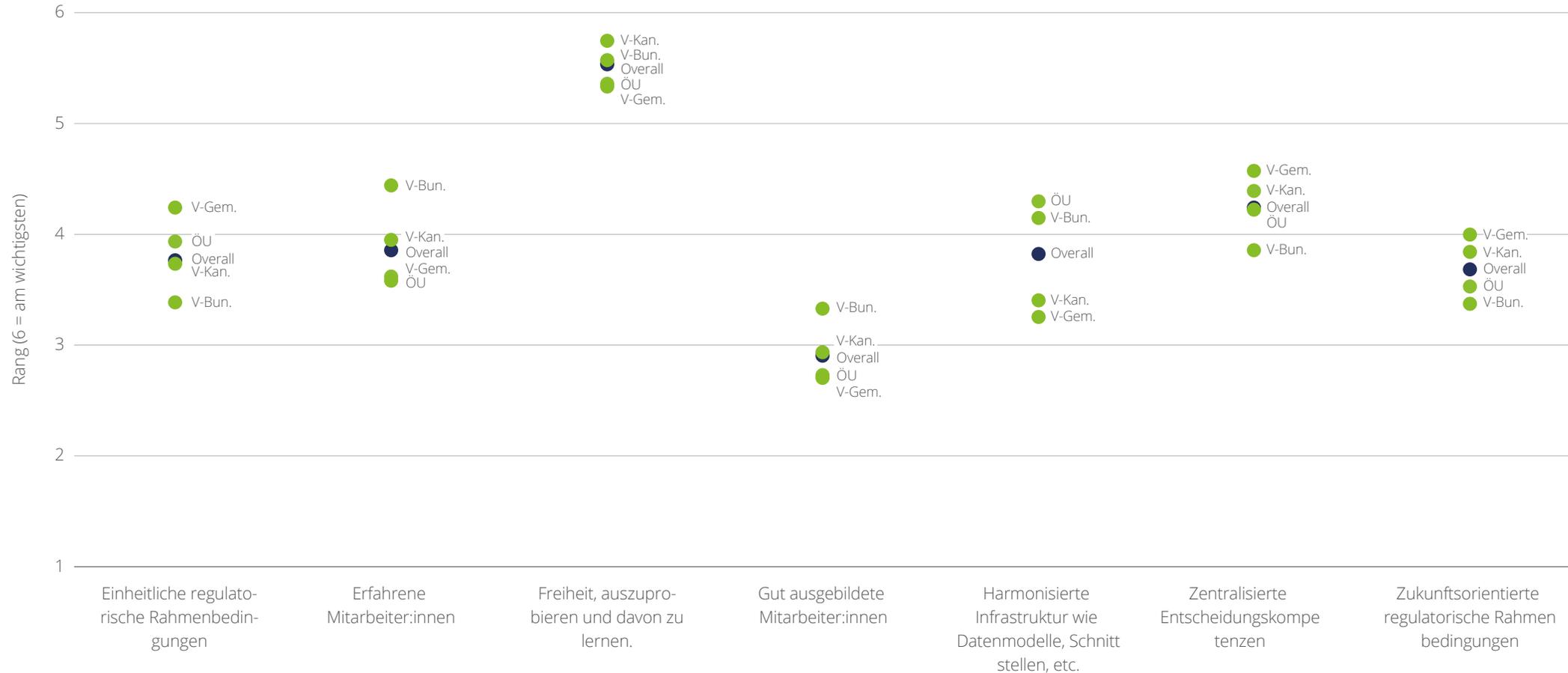
Rund zwei von fünf befragten Verwaltungsmitarbeitenden sprechen sich dafür, dass das bestehende Angebot der E-Government-Dienstleistungen stark ausgebaut werden muss, um die Bedürfnisse der Wirtschaft und Bürgerinnen und Bürger gerecht zu werden. Hierbei unterscheidet sich die Haltung stark in Abhängigkeit der jeweiligen Verwaltungsstufe.

Während 53,6% der Bundesangestellten sich für einen starken Ausbau aussprechen, sind sich die Befragten auf Gemeinde- (42,4%) und Kantons-ebene (46,5%) sowie in öffentlichen Unternehmen (45,2%) unschlüssig darüber.

Unsere Organisations-/Verwaltungseinheit muss ihre Online-Dienstleistungen stark ausbauen, um den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger und Wirtschaft von heute gerecht zu werden.



Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Voraussetzungen für das Gelingen von Digitalisierung?



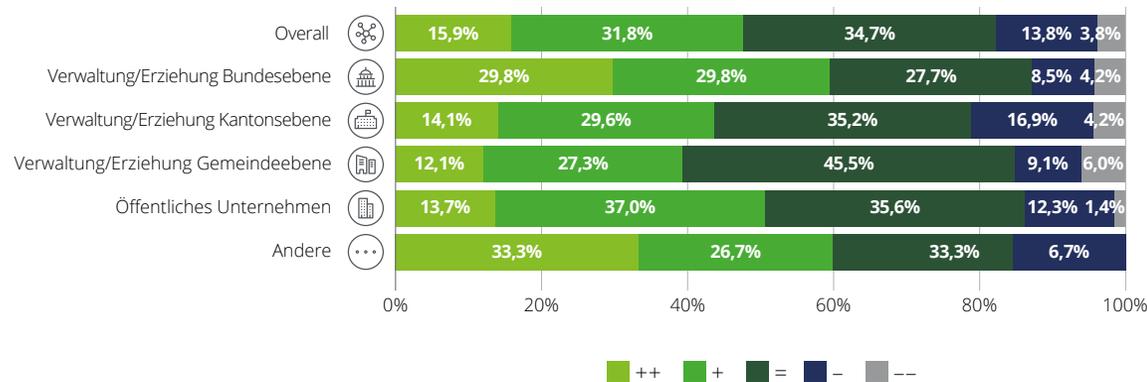
Damit Digitalisierung gelingt, braucht es gut ausgebildete Mitarbeitende

Im Bezug auf das weitere Voranschreiten der Digitalisierung, sind Verwaltungsangestellte der Meinung, dass gut ausgebildete Mitarbeitende die wichtigste Voraussetzung darstellen. Während zukunftsorientierte und einheitliche regulatorische Rahmenbedingungen sowie harmonisierte Infrastrukturbedingungen etwa gleich auf und von mittlerer Wichtigkeit sind, scheint die Freiheit, Dinge auszuprobieren und daraus zu lernen, von geringerer Bedeutung zu sein.

Den geringsten Zuspruch für gut ausgebildete Mitarbeitende findet sich bei Bundesangestellten. Dies könnte damit zu erklären sein, dass auf Bundesstufe bereits digitale Kompetenzen vorhanden sind. Bundesangestellte vertreten mehrheitlich die Ansicht, dass bestehende Teams um Mitarbeitende mit vertieften digitalen Kenntnissen ergänzt (59,6%) und gezielt in die digitalen Kompetenzen der bestehenden Mitarbeitenden investiert werden (49%). Im Gegenzug geben Bundesangestellte zukunftsorientierte und ein-

heitliche regulatorische Rahmenbedingungen als wichtigste Voraussetzung für das Gelingen der Digitalisierung an.

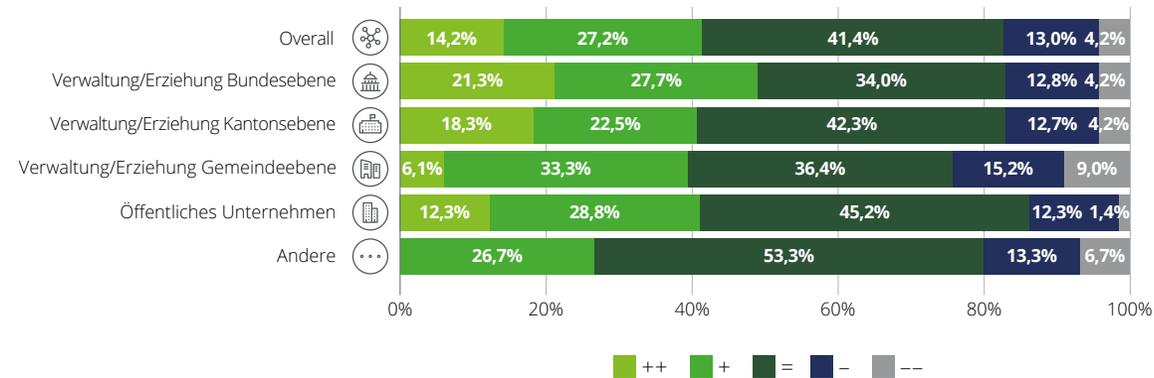
Unsere Organisations-/Verwaltungseinheit ergänzt das bestehende Team um Mitarbeitende mit vertieften digitalen Kenntnissen.



04 | Operative Hürden im Ausbau von Behördenleistungen

Den höchsten Zuspruch für gut ausgebildete Mitarbeitende, als wichtigste Voraussetzung der Digitalisierung, findet sich auf Gemeindeebene sowie bei öffentlichen Unternehmen. Auf Gemeindeebene bspw. sind sich die wenigsten sicher, dass bestehende Teams um Mitarbeitende mit vertieften digitalen Kompetenzen ergänzt werden. Ähnliches gilt für die Investition in die digitalen Kompetenzen der bestehenden Mitarbeitenden.

Unsere Organisations-/Verwaltungseinheit investiert gezielt in den Ausbau digitaler Kompetenzen bei bestehenden Mitarbeitenden.



01

02

03

04

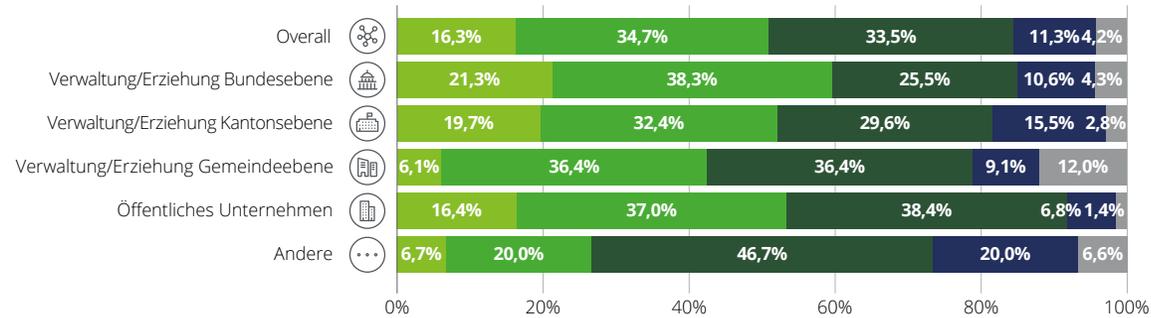


Die Arbeit im Zuge der Digitalisierung wird mithilfe technologischer Mittel effizienter, allerdings scheinen die Mittel weniger zur Automatisierung von Routineprozessen genutzt zu werden

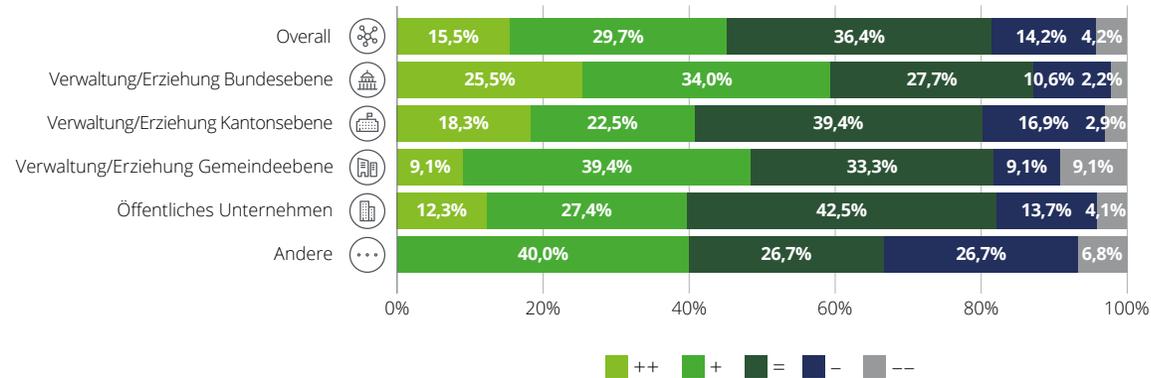
51% der befragten Verwaltungsangestellten geben an, dass digitale Technologien dazu eingesetzt werden, effizientere Arbeitsweisen zu ermöglichen. Am Stärksten ist diese Ansicht bei Bundesangestellten (59,3%) vertreten, gefolgt von Mitarbeitenden öffentlicher Unternehmen (53,4%). Mitarbeitende auf Gemeindeebene sind demgegenüber am kritischsten, rund 19,1% lehnen diese Ansicht ab.

Gleichzeitig geben rund 45,7% der Befragten an, dass die digitalen Technologien dazu genutzt werden, Routineprozesse zu automatisieren. Erneut findet sich hier der höchste Zuspruch bei Bundesangestellten. Glauben Mitarbeitende auf Gemeindeebene weniger, dass digitale Technologien für effizientere Arbeitsweisen genutzt werden, sind sie verstärkt der Meinung (44,5%), dass die Mittel für die Automatisierung von Routineprozessen eingesetzt werden.

Unsere Organisations-/Verwaltungseinheit ermöglicht effizientere Arbeitsweisen mithilfe digitaler Technologien.



Unsere Organisations-/Verwaltungseinheit ist daran, Routineprozesse durch die Nutzung digitaler Technologien zu automatisieren.



04 | Operative Hürden im Ausbau von Behördenleistungen

Darüber hinaus, haben knapp 40% der befragten Verwaltungsmitarbeitenden im Zusammenhang mit Covid-19 angegeben, dass zahlreiche Arbeitsprozesse, die während der Covid-19 Pandemie eingeführt wurden, nach dem Wegfall der Home-Office-Pflicht wieder rückgängig gemacht wurden.

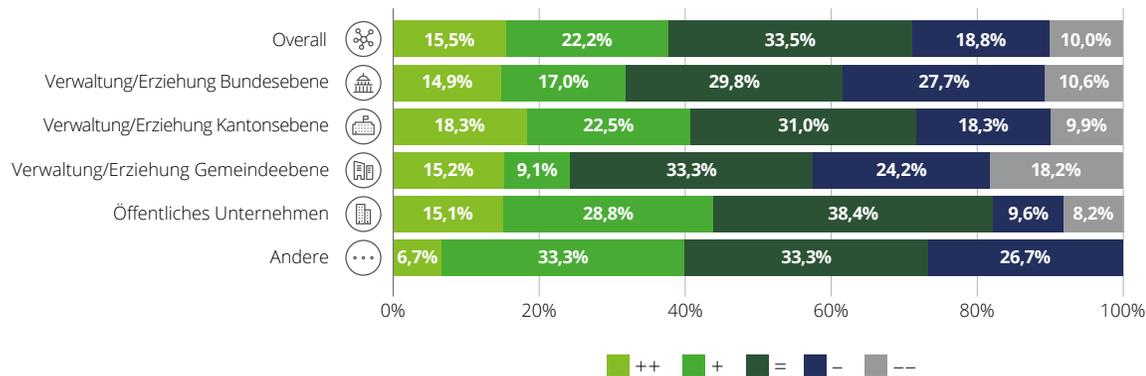
Überraschenderweise ist diese Ansicht am stärksten bei Angestellten von öffentlichen Unternehmen vertreten und kann sich damit nicht allein

durch die Tatsache erklären lassen, dass die physische Präsenz etwa beim Amtsschalter wieder möglich bzw. notwendig ist.

Die Ergebnisse vermitteln ein gemischtes Bild, was den Umgang mit digitalen Kompetenzen betrifft und deuten darauf hin, dass dieser sich stark durch die verschiedenen Ebenen der Verwaltung unterscheidet. Wenn die Digitalisierung und bspw. Angebote von E-Government Dienstleistungen

weiter ausgebaut werden sollen, sind Fachkräfte mit soliden Kompetenzen und dazugehörigen Prozessen auf allen Verwaltungsebenen gefragt.

Unsere Organisations-/Verwaltungseinheit hat nach dem Wegfall der Home-Office-Pflicht zahlreiche Arbeitsprozesse, die während der Covid-19 Pandemie eingeführt wurden und auf das Home-Office ausgerichtet waren, wieder rückgängig gemacht.





Aufbau von digitalen Kompetenzen in der Verwaltung – Beispiel einer Forschungsstudie aus Deutschland

Die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung verändert Organisationsstrukturen, Prozesse und Arbeitsweisen in grundlegender Art und Weise und erfordert von Verwaltungsmitarbeitenden neue und häufig aktuell nicht vorhandene Kompetenzen. Der digitale Fachkräftemangel für den IT Bereich alleine wird gemäss der Europäischen Kommission bis 2030 auf bis zu 20 Million IT-Spezialisten geschätzt ([European Year of Skills 2023 \(europa.eu\)](https://ec.europa.eu/skills/european-year-of-skills-2023/)).

Der akute Fachkräftemangel ist im öffentlichen Sektor stark zu spüren, zusätzlich steht die Verwaltung im Wettbewerb um die besten Talente, insbesondere für Nischenprofile, in starker Konkurrenz zum Privatsektor.

Welche Kompetenzen neben IT-Profilen fehlen im öffentlichen Sektor?

Neben den traditionellen IT- Fachkompetenzen sind weitere Kompetenzen für die erfolgreiche digitale Transformation notwendig. Um diese erforderlichen digitalen Kompetenzen zu evaluieren, haben die deutschen Bundesländer in einem Zusammenschluss und unter Federführung von Bremen eine zweijährige Studie (2020-2022), unter dem Namen „[Qualifica Digitalis](https://www.qualifica-digitalis.de/)“, in Auftrag gegeben.

Die Analyse der Kompetenzanforderungen hat u.a. ergeben, dass, neben technischen IT- Fähigkeiten insbesondere Management Fähigkeiten zu den gefragtesten Kompetenzen für die digitale Transformation gehören. Hierzu zählen

beispielsweise Selbstorganisationsfähigkeit, Problemlösungskompetenz, soziale Kompetenzen, Orientierungskompetenz und Management-techniken. Das Projekt hat konkrete Handlungsempfehlungen zum strategischen Aufbau dieser Kompetenzen im Bildungssektor geliefert, um den Nachholbedarf in den fehlenden Kompetenzen langfristig und auch in der Ausbildung der nächsten Generation decken zu können.



In Zeiten von Fachkräftemängeln und dem Bedarf auf dem Arbeitsmarkt weiterhin als attraktiver Arbeitsplatz zu gelten, bieten sich flexiblere Arbeitsmodelle an. Diese beinhalten nicht nur die Möglichkeit von flexiblen Arbeitszeiten und Home-Office-Möglichkeiten, sondern auch Arbeitsmodelle mit einem Fokus auf Mobilität:

- **Mobilität innerhalb der Organisation:**

Dadurch kann sichergestellt werden, dass Fachkräfte da in der Organisation eingesetzt werden, wo ihre Fähigkeiten am dringendsten benötigt werden. Dies könnte durch interne Online-Plattformen realisiert werden, bei denen Projekte innerhalb der Organisation mit der dazugehörigen Rollenbeschreibung aufgeschaltet werden.

- **Mobilität zwischen den Verwaltungen:**

Dadurch kann die Zusammenarbeit als auch ein Wissenstransfer zwischen den Verwaltungen stattfinden und Fachkräfte im öffentlichen Sektor beibehalten werden.

- **Mobilität zwischen dem öffentlichen und privaten Sektor:** Durch Rotationsmöglichkeiten vom öffentlichen in den privaten Sektor und umgekehrt, können v.a. Fachkräfte mit gesuchten Fähigkeiten herangezogen werden und Verwaltungen bei der Lösung von komplexen Problemen unterstützen.

Darüber hinaus lässt sich eine Tendenz im privaten wie auch öffentlichen Sektor beobachten, bei denen Stelleninserate vermehrt nach bestimmten Fähigkeiten und weniger nach harten Kriterien wie Hochschulabschlüssen suchen. Die Verlagerung hin zu Fähigkeiten-basierten Arbeiten könnte Verwaltungen bei der Förderung von diversen Arbeitsplätzen unterstützen, da bspw. Gruppen, welche historisch einen schwierigeren Zugang zu Bildungsmöglichkeiten haben, aber dennoch über die gesuchten Fähigkeiten verfügen, berücksichtigt werden könnten.



Methodik



01

02

03

04



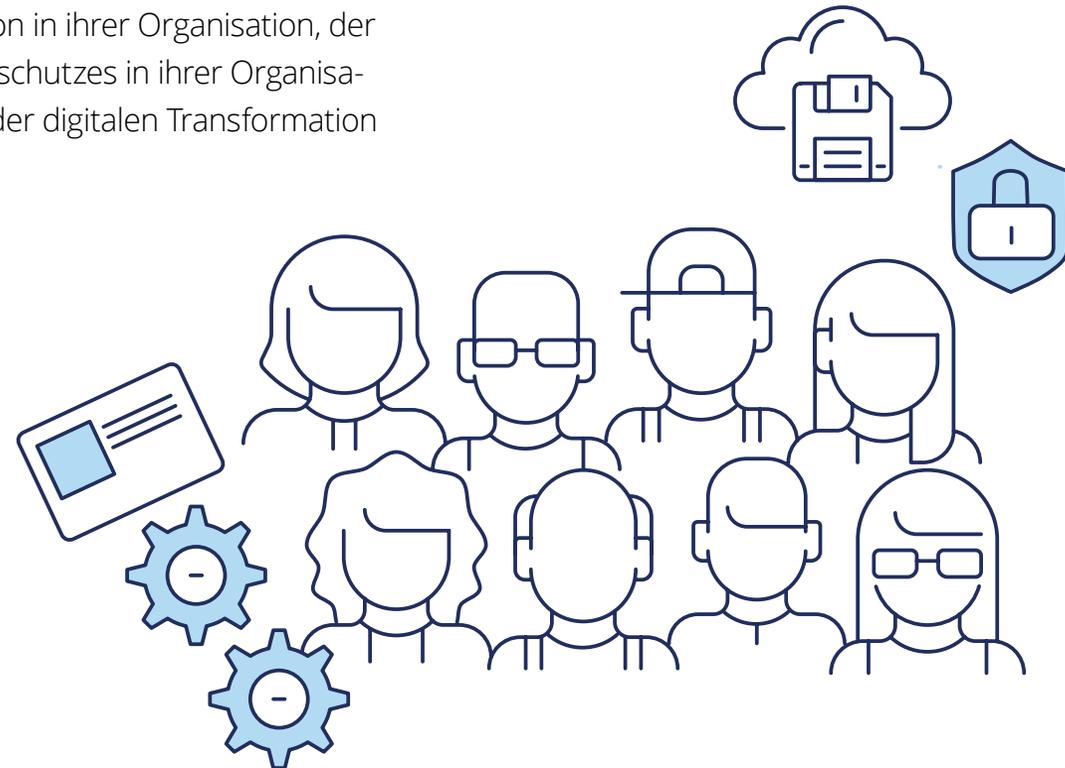
Methodik

Um das Verhalten und die Präferenzen Schweizer Bürger bezüglich der E-Government Dienstleistungen zu analysieren und zu verstehen, führte Deloitte zum dritten Mal im Februar 2023 eine Online-Befragung mit über 1'000 Teilnehmerinnen und Teilnehmern zwischen 18 und 80 Jahren durch - sowohl im städtischen als auch ländlichen Umfeld und in den deutsch-, französisch- und italienischsprachigen Landesteilen.

239 davon sind Angestellte im öffentlichen Dienst. Dies erlaubt es, nicht nur die Wahrnehmung der Bürger über E-Government Dienstleistungen zu bestimmen, sondern ebenfalls Ansichten innerhalb der Behörden und Verwaltungen über deren Arbeit im Kontext der Digitalisierung sowie Herausforderungen in Sachen Transformation zu ermitteln.

Um das bestehende Vertrauen zu eruieren, wurden im ersten Teil der Umfrage Bürgerinnen und Bürger sowie Verwaltungsangestellte über

ihre Einschätzung der Verfügbarkeit der digitalen Behördendienstleistungen, der Finanzierung der digitalen Transformation sowie den Grad der wahrgenommenen Widerstandsfähigkeit dieser Leistungen erhoben. Im zweiten Schritt wurden ausschliesslich Verwaltungsangestellte nach ihrer Beurteilung betreffend den aktuellen Stand der digitalen Transformation in ihrer Organisation, der Umsetzung des Datenschutzes in ihrer Organisation und den Hürden der digitalen Transformation befragt.



01

02

03

04

05



Methodik

Geschlecht



- Weiblich
- Männlich
- anderes Geschlecht

Alter



- < 30 Jahre
- 30-49 Jahre
- 50-64 Jahre
- 65+ Jahre

Wohnort



- Grossstadt
- Mittelgrosse Stadt
- Kleinstadt und Agglo.
- Land

Arbeitsplatz



- Privatwirtschaft
- Öffentlicher Sektor
- Nicht erwerbstätig



01

02

03

04

05



Kontakte und Autoren



Rolf Brügger

Partner

Regierung und Öffentlicher
Sektor Leader

Tel: +41 58 279 77 14

rbruegger@deloitte.ch



Pablo Mandelz

Direktor

Regierung und Öffentlicher Sektor

Tel: +41 58 279 67 03

pmandelz@deloitte.ch



Isidora Mihajlovic

Consultant

Regierung und Öffentlicher Sektor

Tel: +41 58 279 50 57

imihajlovic@deloitte.ch



01

02

03

04





Diese Publikation ist allgemein abgefasst und wir empfehlen Ihnen, sich professionell beraten zu lassen, bevor Sie gestützt auf den Inhalt dieser Publikation Handlungen vornehmen oder unterlassen. Deloitte Consulting AG übernimmt keine Verantwortung und lehnt jegliche Haftung für Verluste ab, die sich ergeben, wenn eine Person aufgrund der Informationen in dieser Publikation eine Handlung vornimmt oder unterlässt.

Deloitte Consulting AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte NSE LLP, einem Mitgliedsunternehmen der Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), eine "UK private company limited by guarantee" (eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht). DTTL und ihre Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen. DTTL und Deloitte NSE LLP erbringen selbst keine Dienstleistungen gegenüber Kunden. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur finden Sie unter www.deloitte.com/ch/about.

© Deloitte Consulting AG 2023. Alle Rechte vorbehalten.

Stand 07/2023