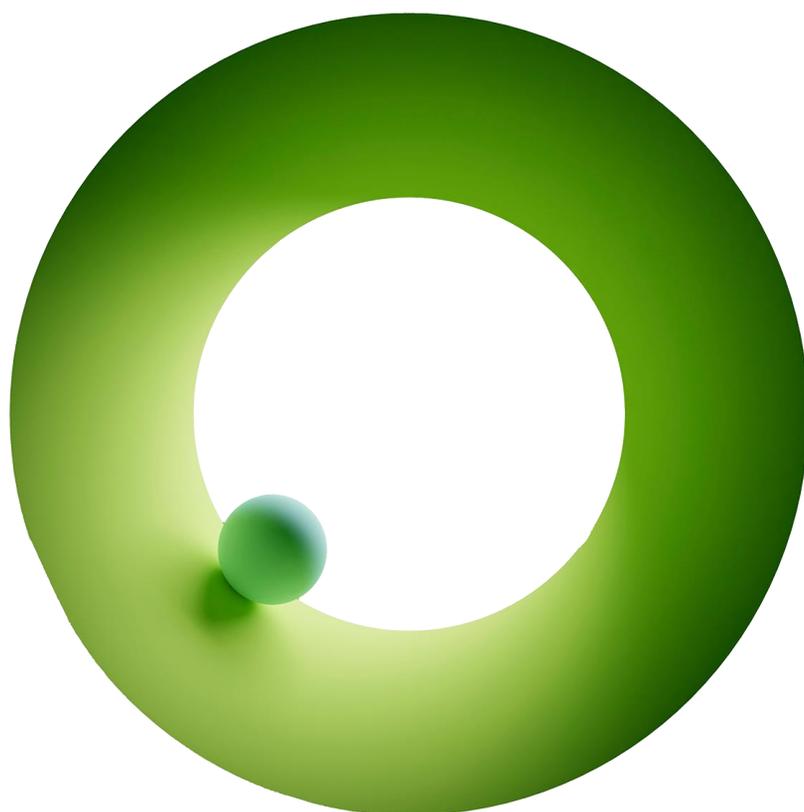


Verwaltungen bekennen sich zur Umsetzung ihrer Absichten

Wo steht die Schweiz?

Juni 2025



Inhaltsverzeichnis

Vier globale Trends mit Auswirkungen auf den öffentlichen Sektor in der Schweiz

01

1. Modernisierung/Transformation der Dienstleistungen – Die Schweiz hat Fortschritte gemacht, weitere Transformationen sind aber nötig
2. Infrastrukturentwicklung – Mehr Technologieinvestitionen sind nötig, um die Infrastruktur zukunftsfähig zu halten
3. Kosteneffizienz – Fokus auf effiziente Dienstleistungserbringung angesichts angekündigter Kosteneinsparungen der Regierung
4. KI-Einführung – Nutzung der Vorteile von KI zur Unterstützung und Einlösung von Versprechen im Bereich öffentlicher Dienstleistungen

02

Schlussfolgerungen

03

Interviews

Rolf Brügger, Partner,
Leiter Regierung und Öffentlicher Sektor, Deloitte

Prof. Dr. Ali A. Guenduez, Assistenzprofessor für Digital Government, Leiter
Smart Government Lab, Universität St.Gallen (HSG)

Prof. Dr. Christian Geiger, Assistenzprofessor für Digital Government,
Innovation & Transformation, Berner Fachhochschule (BFH)

04

Quellenangaben

01

Vier globale Trends mit Auswirkungen auf den öffentlichen Sektor in der Schweiz

Deloitte hat kürzlich in seinem Bericht «Global Government Trends 2025» die wichtigsten Trends identifiziert, wie sich Verwaltungen rund um die Welt zur Umsetzung ihrer Absichten bekennen. Angesichts der Tatsache, dass Bürgerinnen und Bürger heute mehr erwarten und die Kluft zwischen dem, was ist, und dem, was sein könnte, jedes Jahr grösser wird, liegt der globale Schwerpunkt auf der Bereitstellung innovativer Dienstleistungen, der Beseitigung von Ineffizienz und der Gestaltung einer besseren Zukunft.

Neun Trends wurden identifiziert: Kosteneffizienz, Einführung von künstlicher Intelligenz, Bürokratieabbau, Modernisierung/ Transformation von Dienstleistungen, Entwicklung der Infrastruktur, Lebensqualität, energieeffiziente Zukunft, Arbeitsplätze von morgen und Wachstum der Raumfahrt.

Mit dieser globalen Sichtweise im Hinterkopf hat Deloitte Schweiz die Rolle dieser spezifischen Trends für den öffentlichen Sektor in der Schweiz untersucht und vier Trends identifiziert, die von besonderer Relevanz sind:



Diese vier Trends wurden mit Digital-Government-Experten eingehend diskutiert, um festzustellen, wo die Schweizer Regierung und die öffentliche Verwaltung stehen und wie sie weitere Fortschritte erzielen und ihre Versprechen einhalten können.





Modernisierung/Transformation der Dienstleistungen – Die Schweiz hat Fortschritte gemacht, weitere Transformationen sind aber nötig

Regierungen auf der ganzen Welt haben begonnen, ineffiziente, starre Institutionen durch Innovation, Technologie und Agilität umzugestalten, um effektive, transparente und reaktionsfähige Lösungen zu ermöglichen. Als Reaktion auf die wachsenden gesellschaftlichen Anforderungen und die Notwendigkeit, das Vertrauen der Öffentlichkeit zu stärken, verpflichten sich die Regierungen, ihre Versprechen durch transformative Massnahmen zu erfüllen. Sie konzentrieren sich wieder darauf, die Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger in einer sich schnell verändernden Welt zu erfüllen. Dieser Wandel findet nicht nur extern, sondern auch intern statt und erfordert von den Regierungen eine Neugestaltung ihrer Arbeitsweise und der Erbringung wichtiger Dienstleistungen.

«Tiefgreifende Veränderungen, wie wir sie in anderen Ländern sehen, können wir in der Schweiz nur in einigen Bereichen oder Sektoren beobachten, aber nicht in der gesamten Verwaltungslandschaft. Wir hoffen, dass Programme wie DigiSanté eine tiefgreifende Transformation wirklich unterstützen werden, in diesem Beispiel, wie wir das Gesundheitswesen in der Schweiz digitalisieren.»

[Rolf Brügger, Partner, Leiter Regierung und Öffentlicher Sektor, Deloitte](#)

Die Schweizer Bundesverwaltung hat auf nationaler, kantonaler und Gemeindeebene gute Fortschritte gemacht und viele Dienstleistungen schneller, billiger und besser gemacht. Es gibt

Beispiele für Bürgerdienste auf nationaler Ebene und in mehreren Kantonen und Gemeinden, die so gestaltet sind, dass sie nahtlosere und intuitivere Abläufe bieten, die Frustrationen minimieren und die Erfahrung der Bürgerinnen und Bürger verbessern – zum Beispiel Benutzerkonten/Apps für Bürgerinnen und Bürger, die Wartezeiten verkürzen und Kosten durch Prozessverbesserungen senken.¹

Eine solche Dienstleistungsmodernisierung bleibt jedoch die Ausnahme und in den meisten Fällen kontrastiert die externe Modernisierung mit den zeitaufwändigen internen Prozessen, die in vielen öffentlichen Verwaltungen eingebettet sind. Im internationalen Vergleich hinkt die Schweiz bei wichtigen digitalen Dienstleistungen, die von Regierungen weltweit angeboten werden, immer noch hinterher.

So soll die nationale E-ID² bis 2026 eingeführt werden, aber E-Voting³ befindet sich in einigen Kantonen noch in der Versuchsphase und die Gesetzgebung für elektronische Patientenakten (EPR)⁴ wird derzeit überarbeitet. Es gibt noch viel mehr zu tun, und es ist klar, dass ein tiefgreifender interner Wandel erforderlich ist.

«Die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung findet in der Schweiz zwar statt, aber nicht unbedingt auf der Ebene der tiefgreifenden Transformation und Innovation. Oft fehlt es an der Harmonisierung und Automatisierung von Schlüsselprozessen.»

[Prof. Dr. Christian Geiger, Assistenzprofessor für Digital Government, Innovation & Transformation, Berner Fachhochschule \(BFH\)](#)

Bei der Modernisierung von personenbezogenen Dienstleistungen geht es nicht nur um die Erbringung von Dienstleistungen, sondern auch um die Wiederherstellung des Vertrauens und des Engagements zwischen den Behörden und den Gemeinschaften, denen sie dienen. Die gemeinsame Nutzung von Daten zwischen verschiedenen Regierungsstellen ist aufgrund der föderalen Struktur nach wie vor besonders schwierig. Prozesse zur Standardisierung und Harmonisierung von Daten über die verschiedenen Ebenen der öffentlichen Verwaltung hinweg existieren zwar, befinden sich aber in unterschiedlichen Stadien. Das «Once-only»-Prinzip, das es Bürgerinnen und Bürgern ermöglicht, bestimmte Daten nur einmal an die Behörden zu übermitteln, befindet sich noch im Stadium eines Pilotprojekts.⁵

Eine grosse Herausforderung bleibt nach Ansicht von Prof. Guenduez die vorherrschende Kultur/Mentalität.

«Die Schweiz erbringt öffentliche Leistungen traditionell zuverlässig und effizient. Gleichzeitig eröffnet die Digitalisierung zusätzliche Hebel für nutzerfreundliche Services, effizientere Abläufe und bessere Zusammenarbeit. Dieses Potenzial sollten wir zielgerichteter nutzen.»

[Prof. Dr. Ali A. Guenduez, Assistenzprofessor für Digital Government, Leiter Smart Government Lab, Universität St.Gallen \(HSG\)](#)





Infrastrukturentwicklung – Mehr Technologieinvestitionen sind nötig, um die Infrastruktur zukunftsfähig zu halten

Angespornt durch die sich entwickelnde wirtschaftliche und soziale Dynamik investieren Regierungen weltweit Billionen in die Erneuerung ihrer Infrastruktur, um sie digitaler, widerstandsfähiger, integrativer und zukunftsfähiger zu machen. Um diesen umfassenden Infrastrukturmabbau in der erforderlichen Geschwindigkeit und Grössenordnung durchzuführen, müssen die Regierungen die Kosten kontrollieren und die finanziellen Risiken bei der Finanzierung dieser Projekte unter Kontrolle halten.

«Wir müssen mit unseren Transformationszielen mutiger sein und sie gemeinsam über die föderalen Ebenen hinweg verfolgen. Dazu gehört auch der Mut, Digitalisierungsprojekte innerhalb der gleichen föderalen Ebene gemeinsam zu fördern, zu finanzieren und zu betreiben – zum Beispiel abteilungsübergreifend innerhalb der Bundesverwaltung.»

Rolf Brügger, Partner,
Leiter Regierung und Öffentlicher Sektor,
Deloitte

Sie müssen auch konkurrierende Prioritäten verschiedener Interessengruppen koordinieren und die Talente fördern, die für die Durchführung umfangreicher und oft hochtechnischer Infrastrukturmabbauungen erforderlich sind.

Die Schweiz macht einige Fortschritte im Bereich der neuen digitalen Technologieinfrastruktur. So ist der angekündigte Plan des Bundesamts für Informatik und Telekommunikation (BIT), bis 2032 die Swiss Government Cloud (SGC)⁶ aufzubauen, eine dringend benötigte Investition in die digitale Infrastruktur der Schweiz. Neue hybride Multi-

Cloud-Infrastrukturen, die auf die Bedürfnisse von Verwaltungsorganisationen zugeschnitten sind, könnten auch Kantonen und Städten zugute kommen. Einige Kantone und Gemeinden haben bereits damit begonnen, ihre Cloud-Richtlinien und -Strategien zu entwickeln (z.B. Zürich und Bern) und es wird erwartet, dass weitere Kantone und Städte diesem Beispiel folgen werden.

Der Aufbau einer digitalen Infrastruktur innerhalb einer föderalen Struktur ist nicht einfach – der Föderalismus hat jedoch auch das Potenzial, Innovationen zu fördern.

«Föderalismus und Digitalisierung sind kein Widerspruch, aber es ist anspruchsvoll, sie miteinander zu verbinden. Bei digitalen Infrastrukturen dominiert noch immer das Denken in kleinen Projekten statt in grossen Zusammenhängen. Um den Föderalismus zukunftsfähig zu machen, brauchen wir gemeinsame Plattformen und skalierbare Lösungen.»

Prof. Dr. Ali A. Guenduez, Assistenzprofessor für Digital Government, Leiter Smart Government Lab, Universität St.Gallen (HSG)

So sollten beispielsweise zentralisierte digitale Lösungen, die den Kantonen und Gemeinden in offener und modularer Weise zur Verfügung gestellt werden, oder Clusterlösungen und digitale Infrastrukturen, die von allen oder zumindest mehreren Kantonen gemeinsam entwickelt werden, gefördert werden. Zusammenarbeit und Koordination führen letztlich zu einer besseren digitalen Infrastruktur und zu besseren digitalen Lösungen.



Kosteneffizienz – Fokus auf effiziente Dienstleistungserbringung angesichts angekündigter Kosteneinsparungen der Regierung

Regierungen auf der ganzen Welt senken die Kosten und steigern die Effizienz – beispielsweise durch die Beschleunigung von Genehmigungsverfahren, die Flexibilität der Verwaltung und generative KI sowie andere Initiativen. In vielen Ländern gehören Sozialleistungen, Betriebskosten und Mitarbeitervergütung zu den grössten Posten der Staatsausgaben. Traditionelle Ansätze können mit den wachsenden Anforderungen und der Komplexität moderner öffentlicher Dienstleistungen nicht mehr mithalten.

«KI und Automatisierung werden oft mit grossen Erwartungen verbunden. Entscheidend ist jedoch die Frage, ob wir die Probleme richtig erkennen und ob die Technologie tatsächlich Lösungen dafür bietet.»

[Prof. Dr. Ali A. Guenduez, Assistenzprofessor für Digital Government, Leiter Smart Government Lab, Universität St.Gallen \(HSG\)](#)

Um diesem Problem entgegenzuwirken, überdenken Behörden ihre Strukturen und nehmen eine Ökosystem-Sichtweise an. Dazu gehören der Abbau von Silos, die Förderung einer besseren Integration, der Einsatz von Technologien der nächsten Generation und die Einführung besserer Überwachungsprozesse. Der Schwerpunkt liegt auf einer deutlichen Kostensenkung bei gleichzeitiger Steigerung der Effizienz. In der Schweiz werden die Investitionen des öffentlichen Sektors mit den grossen Sparzielen verrechnet, die die Schweizer Regierung in ihrem Entlastungspaket 27⁹ angekündigt hat. Der Vorschlag soll den Bundeshaushalt ab 2027 um 2,7 bis 3,6 Milliarden Franken entlasten. Um ihn wieder ins Gleichgewicht zu bringen, werden 59 Massnahmen vorgeschlagen.

Angesichts dieser neuen und ehrgeizigen Kosteneinsparungsinitiative wird die effiziente Erbringung von Dienstleistungen für die staatlichen Stellen in der Schweiz immer wichtiger. Das Bundesamt für Statistik (BFS) ist nur ein Beispiel für eine staatliche Einrichtung, die bereits aufgefordert wurde, ihre Dienstleistungen neu zu priorisieren, ihr Angebot zu reduzieren und mit weniger Personal zu arbeiten – weil sie sich die Kosten nicht mehr leisten kann.¹⁰

Eine andere Möglichkeit, Kostenvorteile zu erzielen, besteht jedoch darin, eine Mischung aus technologischen und betriebswirtschaftlichen Instrumenten wie menschenzentriertes Design oder aufkommende Technologien wie KI zu nutzen, um interne Verwaltungsprozesse und externe Dienstleistungen zu rationalisieren und gleichzeitig bessere und schnellere Dienstleistungen für Unternehmen und Bürgerinnen und Bürger anzubieten. Laut Prof. Guenduez bergen KI und Automatisierung ein enormes Potenzial für Kosteneffizienz – denn eine erfolgreiche KI-Implementierung führt zu Effizienz und Kosteneinsparungen und könnte sogar dazu beitragen, die Schnittstellen zwischen den verschiedenen Verwaltungsebenen zu harmonisieren.

«KI ist nicht mehr wegzudenken und wird tiefgreifende Auswirkungen auf die öffentliche Verwaltung haben, insbesondere wenn es um Effizienz geht.»

[Prof. Dr. Christian Geiger, Assistenzprofessor für Digital Government, Innovation & Transformation, Berner Fachhochschule \(BFH\)](#)

Ausserdem könnte es dazu beitragen, den «Fachkräftemangel zu bewältigen, mit dem die öffentliche Verwaltung konfrontiert ist, da in naher Zukunft immer mehr Mitarbeitende in den Ruhestand gehen werden».



KI-Einführung – Nutzung der Vorteile von KI zur Unterstützung und Einlösung von Versprechen im Bereich öffentlicher Dienstleistungen

Weltweit suchen Verwaltungen nach Wegen, um die Vorteile generativer KI zu nutzen. Um das Potenzial von KI wirklich auszuschöpfen, müssen Behörden KI in ihre Arbeitsabläufe einbinden, KI-Kapazitäten aufbauen und vertrauenswürdige KI entwickeln. Die öffentliche Hand hat das transformative Potenzial von KI erkannt und ist sich bewusst, dass der Wert dieses Potenzials nur durch den Einsatz von KI in grossem Massstab realisiert werden kann. Um KI effektiv zu skalieren, müssen Regierungsorganisationen Wege finden, um die Ergebnisse ihrer Aufgaben zu messen und den Mitarbeitenden einen breiten Zugang zu dieser Technologie zu ermöglichen.

Wie viele andere Länder entwickelt die Schweizer Bundesverwaltung eine KI-Strategie als Teil ihrer umfassenderen Strategie «Digitale Schweiz».¹¹ Neben der Bundesebene sehen wir dies auch auf kantonaler Ebene (z.B. hat der Kanton Aargau gerade seine KI-Strategie veröffentlicht).¹² Insgesamt besteht das Ziel darin, ein Gleichgewicht zwischen Innovation und verantwortungsbewusster KI-Entwicklung herzustellen, indem man sich darauf konzentriert, die Schweiz zu einem KI-Hub zu machen und gleichzeitig die Grundrechte zu schützen und das öffentliche Vertrauen zu stärken. Es bedarf jedoch noch einer stärkeren Konzentration auf die Priorisierung von hochwertigen KI-Anwendungsfällen, die Entwicklung von KI-Einführungsstrategien und den Aufbau von KI-Talenten.

«Für die Zukunft werden viel mehr digitale Daten- und KI-Kenntnisse erforderlich sein.»

[Prof. Dr. Christian Geiger, Assistenzprofessor für Digital Government, Innovation & Transformation, Berner Fachhochschule \(BFH\)](#)

Laut Prof. Geiger werden in Zukunft mehr digitale Daten und KI-Kompetenzen erforderlich sein. Es wird auch viel mehr Kommunikation zwischen den Entscheidungsträgern in der öffentlichen Verwaltung und den Fachexperten geben, die das Potenzial der Digitalisierung und neuer Technologien kennen. Es ist wichtig, sich daran zu erinnern, dass die öffentliche Verwaltung ein einzigartiges Umfeld ist und eine einzigartige Skalierung erfordert, die sich von der ihrer kommerziellen Gegenstücke unterscheidet.

Prof. Dr. Christian Geiger ist der Meinung, dass insbesondere KI, wenn sie im richtigen Kontext eingesetzt wird, ein enormes Potenzial hat, einzigartige Lösungen zu liefern:

«Wenn KI nicht nur für das einfache Sammeln, Teilen und Anzeigen von Informationen eingesetzt wird – zum Beispiel ein KI-Chatbot, der die Bürgerinnen und Bürger über den Zeitplan für die Abfallentsorgung informiert – sondern auch Fachverfahren unterstützen oder übernehmen kann – zum Beispiel Hilfe bei der Veranlagung von Steuererklärungen – erst dann wird der echte Mehrwert und die höhere Produktivität erzielt, die KI bietet.»

[Prof. Dr. Christian Geiger, Assistenzprofessor für Digital Government, Innovation & Transformation, Berner Fachhochschule \(BFH\)](#)

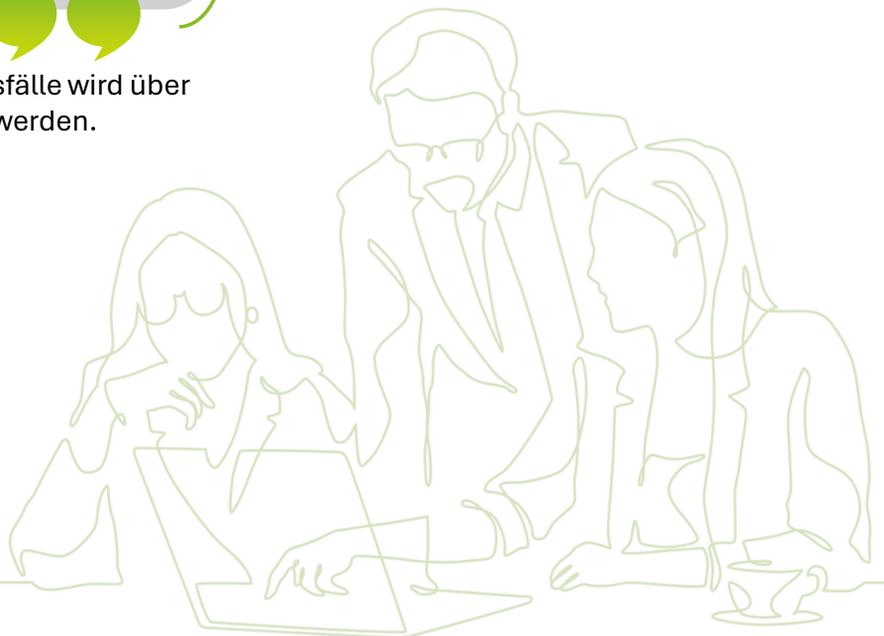
Vor diesem Hintergrund sollten sich die Regierungen darauf konzentrieren, die notwendigen Fähigkeiten für eine KI-gesteuerte Zukunft zu entwickeln und die KI zu nutzen, um die Entwicklung der Arbeitskräfte zu revolutionieren.

KI-gestützte Lernplattformen erhöhen den Umfang der Schulungsmassnahmen und bieten einem breiteren Publikum personalisierte Inhalte an. Dieser datengesteuerte, KI-gestützte Ansatz ermöglicht es den Regierungen, ihre Arbeitskräfte besser auf künftige Arbeitsanforderungen und wirtschaftliche Veränderungen vorzubereiten.

«Ich glaube, dass der wichtigste Ansatz darin besteht, KI als eine Schlüsseltechnologie zu betrachten, die wir nutzen können, um die Modernisierung der Dienstleistungen und die tiefgreifende Transformation, die bereits im Gange ist, zu beschleunigen. Sie muss als Schlüssel zur Erreichung unserer Digitalisierungsziele betrachtet werden und hat das Potenzial, die Art und Weise, wie wir öffentliche Dienstleistungen produzieren und erbringen, grundlegend zu verändern.»

[Rolf Brügger, Partner,
Leiter Regierung und Öffentlicher Sektor,
Deloitte](#)

Die Mehrzahl der KI-Anwendungsfälle wird über grosse Plattformen abgewickelt werden. Zusätzlich zu den Talenten sind grundlegende Investitionen in Infrastruktur und Plattformen erforderlich.



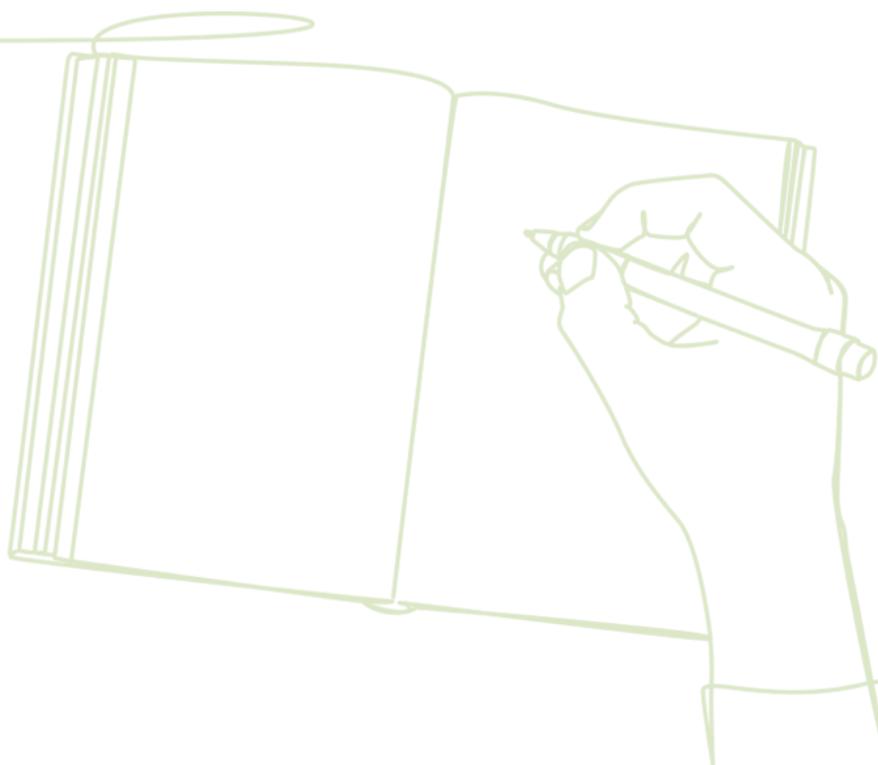
02

Schlussfolgerungen

Obwohl in der Schweiz Fortschritte erzielt wurden, muss mehr getan werden, um die öffentlichen Verwaltungen der Schweiz durch Innovation und neue Technologien aktiv zu verändern. Die Modernisierung der Dienstleistungen ist vorangekommen, aber die tiefgreifende Umgestaltung der Organisationen hinkt hinterher, da analoge Prozesse immer noch tief verankert sind.

Während die meisten dieser analogen Prozesse und Dienste gut funktionieren, sind angesichts potenzieller wirtschaftlicher Verschiebungen und demografischer Veränderungen möglicherweise nicht alle zukunftsfähig. Die föderale Landschaft bedeutet, dass sich der Bund, die Kantone und die Gemeinden an unterschiedlichen Punkten in der Entwicklung ihrer digitalen Strategie befinden, was sich auf den Umfang und das Tempo der Umgestaltung der technischen Infrastruktur auswirkt.

Die Investitionen in Innovation und neue digitale Technologien müssen auch mit den von der Schweizer Regierung angekündigten ehrgeizigen Kosteneinsparungszielen in Einklang gebracht werden. Im Einklang mit den globalen Trends wird eine KI-Strategie als Teil der umfassenderen Strategie für die digitale Schweiz entwickelt, wobei geeignete Plattformen und Talente berücksichtigt werden, und der Aufbau von öffentlichem Vertrauen wird bei der Vorbereitung auf die transformativen Auswirkungen der generativen KI entscheidend sein.



Bei der erfolgreichen Umsetzung der tiefgreifenden Transformation, der Infrastrukturentwicklung, der Kosteneffizienz und der KI-Einführung sollten die staatlichen Organisationen auf allen föderalen Ebenen in der Schweiz vier Schritte berücksichtigen:

SCHRITTE

1

Denken Sie in grossen Dimensionen und seien Sie mutig

In der Schweiz dominiert immer noch das Denken in kleinen Projekten, aber wenn es um tiefgreifende Veränderungen und die Entwicklung neuer Infrastrukturen geht, ist das Denken in grossen Dimensionen angemessener. Staatliche Stellen müssen neu darüber nachdenken, wie sie nicht nur heute, sondern auch in Zukunft Werte schaffen können. Grosses Denken und kühne Ambitionen, die über inkrementelle Veränderungen hinausgehen, können dazu beitragen, den Wert der Transformation zu erschliessen, ungenutzte Potenziale freizusetzen und neue Werte zu schaffen.

2

Bauen Sie digitales Wissen auf und entwickeln Sie eine digitale Denkweise

In vielen Schweizer Verwaltungsstellen fehlt es an digitalem Wissen oder es ist auf einige wenige Personen konzentriert. Es braucht mehr kontinuierliche Ausbildung, Weiterbildung und Training. Auch muss die digitale Mentalität in der öffentlichen Verwaltung generell gestärkt werden. Mutige Schritte in der Digitalisierung und Transformation werden nur dann erfolgreich sein, wenn die Menschen die richtige Einstellung, digitale Fähigkeiten und Projektkompetenzen haben.

3

Kooperieren Sie auf breit angelegter Basis

Die Zusammenarbeit ist nicht nur innerhalb der Schweizer Regierungsstellen, sondern auch über die verschiedenen föderalen Ebenen hinweg erforderlich. Eine gute Kommunikation und Koordination zwischen Entscheidungsträgern und Fachleuten ist der Schlüssel für die erfolgreiche Planung, Umsetzung und Durchführung digitaler Projekte. Eine breitere Zusammenarbeit auf Bundesebene, zwischen den Kantonen oder auf regionaler Ebene würde die Synergien erhöhen, die Kosten senken und die Transformation vorantreiben, während gleichzeitig die Dyssynergien reduziert werden, die entstehen, wenn jeder seine eigene digitale Lösung entwickelt.

4

Nutzen Sie Innovation und neue Technologien in vollem Umfang

Bei Innovation geht es nicht nur um inkrementelle Verbesserungen bestehender Prozesse, Systeme oder Dienstleistungen. Innovation entwickelt sich schneller als je zuvor und erfordert von den Behörden, dass sie sich auch neue Technologien, insbesondere KI, zu eigen machen. KI ist nicht nur ein vorübergehender Trend, sondern wird die Art und Weise, wie der öffentliche Sektor in Zukunft Informationen verarbeitet, mit den Bürgerinnen und Bürgern kommuniziert und Dienstleistungen erbringt, neu definieren. Die weitere Förderung von KI-Anwendungsfällen, die Entwicklung von KI-Einführungsstrategien und der Aufbau von KI-Talenten werden von entscheidender Bedeutung sein.

03

Interviews



Rolf Brügger

Partner

Leiter Regierung und
Öffentlicher Sektor, Deloitte

Deloitte: Wie sehen Sie die Fortschritte der Schweiz bei der Modernisierung der Dienstleistungen und der tiefgreifenden Transformation mit Hilfe von Innovation, Technologie und Agilität, um eine effektive, transparente und reaktionsschnelle Verwaltung zu ermöglichen?

Rolf Brügger: Es ist allgemein bekannt, dass die Schweiz bei der Modernisierung und tiefgreifenden Transformation von Dienstleistungen nicht führend ist. Wir sind nicht dafür bekannt, dass wir die Trends im öffentlichen Dienst und in der Verwaltung anführen. Wir beobachten lieber und nehmen dann das Beste aus den verschiedenen

Ansätzen, die wir gesehen haben, um ein effizientes und effektives Modell zu schaffen, das für uns funktioniert. Eine Kultur der langsamen und stetigen Entwicklung führt uns zu den gewünschten Ergebnissen. Auch wenn wir bei einigen globalen Trends hinterherhinken, sind wir doch recht erfolgreich, wenn wir sie an den Schweizer Kontext anpassen und zuschneiden.

Deloitte: Was sind die wichtigsten Herausforderungen, um die Modernisierung der Dienstleistungen voranzutreiben und tiefgreifende Transformation der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz zu erreichen?

Rolf Brügger: Insgesamt müssen wir mit unseren Transformationszielen mutiger sein und sie gemeinsam über die föderalen Ebenen hinweg verfolgen. Dazu gehört auch der Mut, Digitalisierungsprojekte innerhalb der gleichen föderalen Ebene gemeinsam zu fördern, zu finanzieren und zu betreiben – zum Beispiel abteilungsübergreifend innerhalb der Bundesverwaltung. Es ist zwar immer einfacher, etwas im Alleingang zu machen, aber gerade bei der Digitalisierung von Verwaltungsleistungen können dadurch massive Dyssnergien entstehen. Dies kann eine sinnvolle Modernisierung und Transformation der öffentlichen

Verwaltung behindern. Eine stärkere Zusammenarbeit und Koordinierung wird langfristig zu weitaus besseren Digitalisierungsergebnissen und öffentlichen Dienstleistungen führen. Tiefgreifende Veränderungen, wie wir sie in anderen Ländern sehen, können wir in der Schweiz nur in einigen Bereichen oder Sektoren beobachten, aber nicht in der gesamten Verwaltungslandschaft. Wir hoffen, dass Programme wie DigiSanté eine tiefgreifende Transformation wirklich unterstützen werden, in diesem Beispiel, wie wir das Gesundheitswesen in der Schweiz digitalisieren.

Deloitte: Kann Föderalismus in einer digitalen Welt überhaupt funktionieren? Und wer würde was tun? Wer würde was bereitstellen?

Rolf Brügger: Genau das ist es, was wir erreichen müssen – die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung im Rahmen der Möglichkeiten und Grenzen des föderalen Modells. Die Antwort der Schweiz auf diese Herausforderung sind die Digitalen Öffentlichen Dienste. Ich bin überzeugt, dass sie ein zentrales Instrument sind, um die Digitalisierung innerhalb und über alle föderalen Ebenen hinweg sinnvoll voranzutreiben.

Wir haben im vergangenen Jahr die erste Evaluation des DVS durchgeführt und in unserem Bericht eine Reihe von zentralen Herausforderungen und Chancen für die Organisation aufgezeigt. In erster Linie ist der Wille und das Bedürfnis auf allen föderalen Ebenen und in allen Regionen der Schweiz anerkannt, dass der DVS die Digitalisierung stärker und strategischer vorantreiben soll, insbesondere bei Schlüsselprojekten. Es gilt, Optimierungspotenziale innerhalb des aktuellen institutionellen Rahmens zu identifizieren und gleichzeitig neue institutionelle Instrumente zu entwickeln, um die Wirkung zu erhöhen. Dies betrifft zum Beispiel die Entwicklung von Standards und die Interoperabilität in den Bereichen Basisdienste und Daten. Diese Empfehlungen sollten umgesetzt werden.

Deloitte: Welches Potenzial haben KI und Automatisierung bei der Modernisierung von Dienstleistungen und der tiefgreifenden Transformation und welche Rolle sollte die Governance spielen?

Rolf Brügger: Ich glaube, dass der wichtigste Ansatz darin besteht, KI als eine Schlüsseltechnologie zu betrachten, die wir nutzen können, um die Modernisierung der Dienstleistungen und die tiefgreifende Transformation, die bereits im Gange ist, zu beschleunigen. Sie muss als Schlüssel zur Erreichung unserer Digitalisierungsziele betrachtet werden und hat das Potenzial, die Art und Weise, wie wir öffentliche Dienstleistungen produzieren und erbringen, grundlegend zu verändern. Höhere Effizienz, bessere Qualität und verbesserte

Erfahrungen sind nur einige Bereiche, in denen KI die derzeitigen Dienstleistungen verbessern kann. Die Grundlage der KI sind Daten. Wenn wir die öffentliche Verwaltung mit KI wirklich umgestalten wollen, müssen wir in der Lage sein, Daten auf allen föderalen Ebenen und in allen Organisationen zu nutzen. Die Suche nach den richtigen Plattformen und Talenten wird entscheidend sein. Wir müssen einige der bürokratischen Hürden abbauen, die uns daran hindern, Daten in einer Vielzahl von Zusammenhängen zu nutzen. Dies könnte auch bedeuten, dass es in bestimmten Bereichen mehr föderale Datenschutzgesetze gibt, anstatt unterschiedliche Regelungen für jeden Kanton.



Prof. Dr. Ali A. Guenduez
Assistenzprofessor für
Digital Government

Leiter Smart Government Lab
 Universität St.Gallen (HSG)

Deloitte: Wie sehen Sie die Fortschritte der Schweiz bei der Modernisierung der Dienstleistungen und der tiefgreifenden Transformation mit Hilfe von Innovation, Technologie und Agilität, um eine effektive, transparente und reaktionsschnelle Verwaltung zu ermöglichen?

Prof. Dr. Ali A. Guenduez: Die Schweiz erbringt öffentliche Leistungen traditionell zuverlässig und effizient. Das beruht auf einem starken Service Public, klaren Verfahren und institutioneller Kontinuität. Gleichzeitig eröffnet die Digitalisierung zusätzliche Hebel für nutzerfreundliche Services, effizientere Abläufe und

bessere Zusammenarbeit. Dieses Potenzial sollten wir zielgerichteter nutzen. In Digitalisierungsrankings liegt die Schweiz oft im Mittelfeld, wobei die Aussagekraft je nach Methodik und Indikatorenauswahl variiert. Wichtig ist: Verwaltung, Politik und Bürgerinnen und Bürger wollen die digitale Transformation. Der Wille ist breit verankert, auch wenn die Priorität nicht überall gleich hoch ist. Und es passiert viel auf allen Ebenen, bei Bund, Kantonen und Gemeinden. Diese föderale Breite ist eine Stärke, wenn wir sie besser zusammenführen, mit mehr Kooperation und Koordination, damit Lösungen skalieren. Dem stehen jedoch bekannte Hürden gegenüber: Silostrukturen, ungleiche Verteilung digitalen Knowhows mit Inseln hoher Expertise und Bereichen mit Nachholbedarf, zu wenig datenorientiertes Arbeiten und hoch ausgelastete Mitarbeitende, weshalb Projekte oft „on top“ laufen.

Deloitte: Was sind die wichtigsten Herausforderungen, um die Modernisierung der Dienstleistungen voranzutreiben und tiefgreifende Transformation der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz zu erreichen?

Prof. Dr. Ali A. Guenduez: Die Herausforderungen sind sowohl

struktureller als auch kultureller Natur. Strukturelle Herausforderungen betreffen oftmals mangelnde Fähigkeiten und Fachwissen sowie eine noch unzureichende Verankerung von Digital Leadership in den Führungsebenen. Hinzu kommen begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen. Zusätzlich wirken rechtliche Rahmenbedingungen wie ein ausgeprägter Datenschutz hemmend; starre organisatorische Silos und unklare Zuständigkeiten verhindern Koordination, während veraltete Infrastrukturen, inkompatible Systeme und die Abhängigkeit von alten Technologien den Fortschritt bremsen. Oft hemmt auch der enge Budgetrahmen die zentrale Finanzierung grösserer Projekte, und nicht selten wird der gesamte Lifecycle zu wenig berücksichtigt, sodass hohe Betriebskosten nach der Einführung entstehen. Kulturelle Herausforderungen liegen in fest verankerten Denkweisen und gewohnten Verhaltensmustern, die wenig Raum für Innovation lassen. Risikoaversion, hierarchische Entscheidungswege und schwache politische Koordination erschweren die Umsetzung zusätzlich. Hinzu kommt eine hohe Arbeitsbelastung mit konkurrierenden Prioritäten.

Problematisch ist auch, dass Projekte nicht selten von technischer Euphorie getrieben sind, bevor die zu lösenden Probleme und die zu erreichenden Ziele klar definiert sind, was Anbieter ausnutzen können, um Lösungen zu verkaufen, die nicht immer dem tatsächlichen Bedarf entsprechen.

Diese Barrieren betreffen jedoch nicht alle in gleichem Ausmass. Die Bandbreite an digitaler Maturität ist gross: Manche sind bereits gut aufgestellt, andere kommen nur langsam voran.

Deloitte: Kann Föderalismus in einer digitalen Welt überhaupt funktionieren? Und wer würde was tun? Wer würde was bereitstellen?

Prof. Dr. Ali A. Guenduez: Föderalismus und Digitalisierung sind kein Widerspruch, aber es ist anspruchsvoll, sie miteinander zu verbinden. In der Schweiz fehlt bislang oft ein systematischer Ansatz, wie wir ihn bei grossen Infrastrukturprojekten wie den Nationalstrassen oder der Eisenbahn kennen. Bei digitalen Infrastrukturen hingegen dominiert noch immer das Denken in kleinen Projekten statt in grossen Zusammenhängen.

Um den Föderalismus digital zukunftsfähig zu machen, brauchen wir gemeinsame

Plattformen und skalierbare Lösungen - wie wir sie etwa aus der internationalen Initiative GovStack kennen. Dort werden digitale Bausteine für Kernfunktionen wie Identitätsmanagement oder Zahlungen standardisiert, interoperabel gestaltet und modular bereitgestellt. Solche Ansätze könnten auch Kantonen und Gemeinden zur Verfügung stehen; harmonisiert, kompatibel und erweiterbar.

Deloitte: Welches Potenzial haben KI und Automatisierung bei der Modernisierung von Dienstleistungen und der tiefgreifenden Transformation und welche Rolle sollte die Governance spielen?

Prof. Dr. Ali A. Guenduez: KI und Automatisierung werden oft mit grossen Erwartungen verbunden: mehr Effizienz, Kostensenkungen, personalisierte Services, schnellere Bearbeitung, Qualitätssteigerung und die Entlastung der Mitarbeitenden, um nur einige zu nennen. Mit jeder neuen Welle der Digitalisierung, ausgelöst durch neue Technologien, werden ähnliche Potenziale in Aussicht gestellt. Klar, jede Technologie bringt Potenziale mit sich. Entscheidend ist jedoch die Frage, ob wir die Probleme richtig erkennen und ob die Technologie tatsächlich Lösungen dafür bietet.

Wir stehen bei KI noch am Anfang. In der Praxis sehen wir, dass auf Phasen der Euphorie oft Ernüchterung folgt. Viele Verantwortliche sind sich dessen bewusst und suchen deshalb nach konkreten Beispielen, die zeigen, wie KI organisatorisch, technisch und rechtlich sinnvoll umgesetzt werden kann und echten Mehrwert schafft.

Daher ist Governance hier besonders wichtig. Die Erwartungen sind dabei sehr unterschiedlich: Bürgerinnen und Bürger akzeptieren KI, wenn Entscheidungen transparent, nachvollziehbar und fair sind, sonst entsteht der Eindruck von Willkür. Staatliches Handeln braucht Legitimität. Die Behörden brauchen politische Rückendeckung und ausreichende zeitliche, personelle und finanzielle Kapazitäten. Mitarbeitende wiederum brauchen Orientierung im Alltag; sie wollen wissen, wie sie KI praktisch einsetzen dürfen, ohne rechtliche oder ethische Risiken zu tragen.

Governance muss deshalb Vertrauen sichern und Innovation ermöglichen - nicht durch eine Regelflut, sondern durch Standards, verlässliche Rahmenbedingungen und genug Spielraum, um herauszufinden, wie und wo die Technologie sinnvoll eingesetzt werden kann.



Prof. Dr. Christian Geiger
Assistenzprofessor für
Digital Government
 Innovation & Transformation,
 Berner Fachhochschule (BFH)

Deloitte: Wie sehen Sie die Fortschritte der Schweiz bei der Modernisierung der Dienstleistungen und der tiefgreifenden Transformation mit Hilfe von Innovation, Technologie und Agilität, um eine effektive, transparente und reaktionsschnelle Verwaltung zu ermöglichen?

Prof. Dr. Christian Geiger: Die öffentliche Verwaltung der Schweiz ist bekannt dafür, dass sie bei papierbasierten Prozessen und öffentlichen Dienstleistungen sehr effizient ist. Im internationalen Vergleich

schneidet die Schweiz im digitalen Bereich jedoch nicht immer gut ab. Viele Dienstleistungen sind immer noch weitgehend analog, funktionieren aber gut. Ein Beispiel: Als ich in die Schweiz zog, musste ich mich als ausländischer Staatsbürger physisch bei der Einwohnerkontrolle der Gemeinde anmelden. Das war ein weitgehend analoger Prozess, der aber relativ reibungslos verlief. Als die Schweiz mit einer Zunahme der Einwanderungs-/Asylanträge konfrontiert wurde, bestand die Reaktion nicht unbedingt darin, eine digitale Lösung zu entwickeln, sondern eher darin, das analoge Verfahren fortzusetzen und mehr Personal einzustellen, um die höhere Nachfrage zu bewältigen. Die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung findet in der Schweiz zwar statt, aber nicht unbedingt auf der Ebene einer tiefgreifenden Transformation und Innovation. Oft fehlt es an der Harmonisierung und Automatisierung von Schlüsselprozessen. Digitalisierung wird immer noch hauptsächlich als digitale Dienstleistungen verstanden.

Deloitte: Was sind die wichtigsten Herausforderungen, um die Modernisierung der Dienstleistungen voranzutreiben und tiefgreifende Transformation

der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz zu erreichen?

Prof. Dr. Christian Geiger: Es gibt ein grosses Potenzial für die Automatisierung und tiefgreifende Transformation von Prozessen. Die Fragen lauten immer: «Wo wollen wir anfangen?» und «Was wollen wir digitalisieren?» Oft sind die Entscheidungsträger in der öffentlichen Verwaltung nicht die richtigen Leute, um diese Entscheidung zu treffen, weil sie nicht genug mit den Fachexperten kommunizieren. Die Experten kennen das Potenzial der Digitalisierung, um Probleme zu lösen, die Effizienz zu verbessern, die Agilität zu erhöhen usw. In der öffentlichen Verwaltung mangelt es oft an technischen Kompetenzen und Fähigkeiten, so dass diese gegenseitige Kommunikation entscheidend ist. Digitales Denken muss auf Führungsebene verankert und mit Fachleuten diskutiert werden. Wichtig ist auch ein Kulturwandel, damit unsere Mitarbeitenden im öffentlichen Dienst dem technologischen Wandel offen gegenüberstehen. Für die Zukunft werden viel mehr digitale Daten- und KI-Kenntnisse erforderlich sein. Wir müssen auch zwischen «digital» (dem «Was») und «IT» (dem «Wie») unterscheiden – was muss digitalisiert werden und

wie können wir es tun? Oft ist die Zeit der Entscheidungsträger in der öffentlichen Verwaltung vor allem mit operativen Angelegenheiten ausgelastet. Es bleibt nur wenig Zeit für gross angelegte digitale Projekte, um einen tiefgreifenden Wandel zu erreichen. Auch die umfassende Verbesserung digitaler Dienstleistungen durch bessere und nutzerfreundlichere Prozesse steht nicht ausreichend im Fokus. Insgesamt könnten mehr Dienstleistungen transformiert und modernisiert werden, wenn IT und Geschäft enger zusammenarbeiten würden.

Deloitte: Kann Föderalismus in einer digitalen Welt überhaupt funktionieren? Und wer würde was tun? Wer würde was bereitstellen?

Prof. Dr. Christian Geiger: Der Föderalismus ist sicherlich kein Nachteil. Er führt zu mehr Wettbewerb, was sehr gut sein kann, wenn man die Innovation fördern will. Würden alle Entscheidungen auf nationaler Ebene getroffen und dann kaskadenartig von oben nach unten weitergegeben, würde der Wandel sehr langsam vonstatten gehen. Ein Beispiel: Die digitale Plattform eMovingCH, die Privatpersonen/ Bürgerinnen und Bürgern hilft, sich bei einem Umzug in der Schweiz ab- und anzumelden,

wurde im Kanton Zürich entwickelt und zunächst nur von einigen wenigen Kantonen übernommen. Andere Kantone wurden jedoch darauf aufmerksam und übernahmen sie, und heute wird die digitale Plattform von den meisten Kantonen und vielen Gemeinden unterstützt. Ein weiteres Beispiel sind die Bürgerkonten, die in den Kantonen Zug (eZug) und Schaffhausen (eID+) entwickelt wurden. Um die nationale Entwicklung voranzutreiben, braucht es zuerst einige wegweisende und praktikable Lösungen auf lokaler Ebene – zum Beispiel AGOV, den Authentifizierungsdienst der Schweizer Behörden, der nun in immer mehr Kantonen eingeführt wird.

Deloitte: Welches Potenzial haben KI und Automatisierung bei der Modernisierung von Dienstleistungen und der tiefgreifenden Transformation und welche Rolle sollte die Governance spielen?

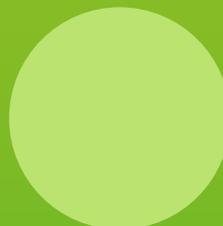
Prof. Dr. Christian Geiger: Es wird viel über KI in der öffentlichen Verwaltung gesprochen. Da es bereits so viele Anwendungen im Arbeitsumfeld und im Privatleben gibt (z.B. ChatGPT, Copilot usw.) wird erwartet, dass die Akzeptanz von KI viel höher sein wird. Der Hype um KI

ist ähnlich gross wie der um die Blockchain. KI ist aber nicht mehr wegzudenken und wird tiefgreifende Auswirkungen auf die öffentliche Verwaltung haben, insbesondere wenn es um Effizienz und die Behebung des Fachkräftemangels geht, mit dem die öffentliche Verwaltung konfrontiert ist, da in naher Zukunft immer mehr Mitarbeitende in den Ruhestand gehen werden. Die Automatisierung ermöglicht bereits effizientere und vereinfachte Prozesse, und die KI wird dies noch verstärken. Wirklich interessant wird das Potenzial der KI jedoch, wenn sie auf Fachverfahren angewendet wird. Wenn KI nicht nur für das einfache Sammeln, Teilen und Anzeigen von Informationen eingesetzt wird – zum Beispiel ein KI-Chatbot, der die Bürgerinnen und Bürger über den Zeitplan für die Abfallentsorgung informiert – sondern auch Fachverfahren unterstützen oder übernehmen kann – zum Beispiel Hilfe bei der Veranlagung von Steuererklärungen – erst dann wird der echte Mehrwert und die höhere Produktivität erzielt, die KI bietet. Wenn es um KI-Governance geht, ist es wichtig, dass Datensicherheit und Datenschutz/Privatsphäre bei jedem Schritt des Prozesses innerhalb der öffentlichen Verwaltung beachtet werden.

04



Quellenangaben



1. ezug.ch, Do it easy. Do it digitally, <https://ezug.ch/en/>. Stadt Zürich website, «Mein Konto» – Eins für (fast) alles, <https://www.stadt-zuerich.ch/de/service/mein-konto.html>. sh.ch, Schaffhauser eID+, <https://sh.ch/CMS/Webseite/Kanton-Schaffhausen/Beh-rde/Services/Schaffhauser-eID--2077281-DE.html>.
2. Bundesamt für Justiz website, Staatliche E-ID, <https://www.bj.admin.ch/bj/de/home/staat/gesetzgebung/staatliche-e-id.html>
3. Digital Switzerland website, e-voting, <https://digital.swiss/en/action-plan/measures/e-voting>
4. Heise online, Electronic patient dossier in Switzerland: it is ailing, 7.10.2024, <https://www.heise.de/en/background/Electronic-patient-dossier-in-Switzerland-it-is-ailing-9963571.html>
5. Digital Switzerland website, National Data Management (NaDB), <https://digital.swiss/en/action-plan/measures/national-data-management-nadb>.
6. Federal Office of Information Technology, Systems and Telecommunication FOITT, Swiss Government Cloud, 6.8.2024, <https://www.bit.admin.ch/en/sgc-en>.
7. Inside IT, IT-Chef Kanton Zürich: "Unsere Cloud-Richtlinien sind ein 'lebendiges' Dokument", 18.7.2023, <https://www.inside-it.ch/it-chef-kanton-zuerich-unsere-cloud-richtlinien-sind-ein-lebendiges-dokument-20230718>.
8. Stadt Bern website, Cloud-Strategie verabschiedet, 24.9.2021, <https://www.bern.ch/politik-und-verwaltung/stadtverwaltung/prd/personal-finanzen-digitale-entwicklung/digitale-entwicklung-digital-stadt-bern/news/cloud-strategie-verabschiedet-1>.
9. Der Bundesrat, Bundesrat eröffnet Vernehmlassung zum Entlastungspaket 27, Medienmitteilung, 29.1.2025, <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-103967.html>.
10. Bundesamt für Statistik/Eidgenössisches Departement des Innern, Der Bundesrat reduziert die Aufgaben des Bundesamtes für Statistik, Medienmitteilung, 6.6.2025, <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home.assetdetail.35130788.html>.
11. The Federal Council, Federal Council adopts Digital Switzerland Strategy 2025, Press Release, 13.12.2024, <https://www.admin.ch/gov/en/start/documentation/media-releases/media-releases-federal-council.msg-id-103560.html>.
12. Kanton Aargau, Fachstrategie Künstliche Intelligenz des Kantons Aargau 2025–2027, <https://www.ag.ch/media/kanton-aargau/dfr/dokumente/ueber-uns/organisation/informatik-aargau/ktag-ki-strategie-25-27-def-ii.pdf>.

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 selbständige 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.