

NPPM-Input 5/17

Smarte Organisationen



Prozessmanagement im Zeichen der digitalen Transformation

NPPM-Input: aktuelle Themen aus der Praxis für Nonprofit
Organisationen und öffentliche Verwaltungen.

Herausgeber: Matthias Meyer

FHNW-Hochschule für Wirtschaft
Institut für Nonprofit- und Public Management (NPPM)
Peter Merian-Strasse 86
4002 Basel

Editorial

Liebe Fachpersonen aus Nonprofit-Organisationen und öffentlichen Verwaltungen

Der digitale Wandel beschäftigt die Verantwortlichen in der Arbeitswelt seit längerem – nimmt man die Medien- und Fachpublikationen als Massstab. Allerdings habe ich Zweifel, wie konkret sie sich wirklich damit beschäftigen: Der Stellenab- und –umbau wird Realität werden, es scheint jedoch die Meinung vorzuherrschen, dass dies nur andere aber nicht einen selbst treffen wird. Digital Natives kommen mit Erwartungen und Erfahrungen auf den Arbeitsmarkt, die nicht wirklich zu den Strukturen der heutigen Arbeitswelt passen. Und NPOs und öffentliche Verwaltungen kämpfen mit schwindenden Ressourcen – wie soll da der Fokus auf etwas Neues gelegt werden?

Deshalb schien uns – und der Erfolg der Veranstaltung bestätigte es – dringend notwendig, den digitalen Wandel einmal grundsätzlich anzugehen: Welche theoretischen Konzepte und Ansätze gibt es? Welche Bereitschaft, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen findet man in der Praxis? Welche Erfahrungen machen Nonprofit und öffentliche Organisationen mit der zunehmenden Digitalisierung. Natürlich darf bei einem solchen Thema der kritische Blick nicht fehlen. Wie in den vorangegangenen NPPM-Inputs wurde der Abend mit einer philosophischen Würdigung gekrönt.

Ich wünsche Ihnen viel Spass beim Lesen dieser Zusammenfassung. Selbstverständlich stehen meine Kolleginnen und Kollegen wie auch ich Ihnen für Rückfragen oder andere Anfragen gerne zur Verfügung.

Es freut mich, Ihnen schon heute den nächsten NPPM-Input ankündigen zu können. Wir bleiben bei der Thematik des digitalen Wandels, konzentrieren uns dabei aber auf die Auswirkungen auf die Organisationskultur und –struktur. Verändert der digitale Wandel Organisationskulturen, nimmt er Einfluss auf die Organisationsstruktur? Oder zementiert er vielmehr die bestehenden Strukturen und Kulturen? Und was bedeutet dies für Organisationen, in denen jüngere (digital natives) Mitarbeitende und ältere (analoge) Mitarbeitende gemeinsam zum Organisationserfolg beitragen? Diese wichtigen und hochaktuellen Fragen werden wir wiederum mit einem Einführungsreferat beleuchten und mit einem kompetenten Podium diskutieren.

Bitte reservieren Sie schon heute den Donnerstag, 22. März 2018, wiederum ab 17:00 Uhr. Ich freue mich, wenn ich Sie persönlich in Olten begrüßen darf.



Ihr Matthias Meyer

Studiengangleiter des
MAS Nonprofit und Public Management
DAS Führen und Betriebswirtschaft in öffentlichen Verwaltungen und Nonprofit Organisationen

Smarte Organisationen- Einführungsreferat

Matthias Meyer

Wir werden die aktuellen und zukünftigen gesellschaftlichen Herausforderungen nur lösen können, wenn die Verantwortlichen in Nonprofit und öffentlichen Organisationen die Chancen und Risiken des Digitalen Wandels kennen und ihren Verantwortungsbereich smart gestalten. So können diese Organisationen zu smarten Organisationen werden.

1. Basis für das Handeln von öffentlichen und Nonprofit Organisationen

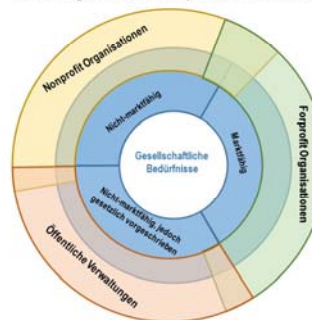
1.1 Zweckbasierung öffentlicher und Nonprofit-Organisationen

Öffentliche Verwaltungen und andere öffentliche Organisationen wie z.B. Spitäler oder Heime, aber auch Nonprofit-Organisationen haben als Basis für ihr Handeln einen gesetzlichen Rahmen. Bei öffentlichen Organisationen bildet der gesetzliche Auftrag die eigentliche Handlungsgrundlage, bei Nonprofit Organisationen (die als Stiftung oder Verein organisiert sind) ist gesetzlich vorgeschrieben, dass sie in ihren Statuten einen Zweckartikel haben müssen.

Sowohl die gesetzliche Grundlage bei öffentlichen Organisationen wie auch der Zweckartikel bei Nonprofit Organisationen bilden den «raison d'être» bei diesen Organisationen. Ich spreche hier deshalb auch von zweckbasierten Organisationen. Gemein haben zweckbasierte Organisationen auch, dass ihr Zweck auf eine gesellschaftliche Wirkung hinzielt. Diese Wirkungsorientierung der Zweckbasierung ist ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal dieser Organisationen von den Forprofit-Organisationen, welche die Gewinnerzielung als «raison d'être» haben.

n|w Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft

Handlungsrahmen Nonprofit und öffentlicher Organisationen



Handlungsaxiome

Zweckbasiert: Wirkung muss erzielt werden.

Bei gesetzlich-festgelegten Aufgaben müssen Bürokratie-Regeln eingehalten werden:

Nachvollziehbarkeit, Gleichbehandlung, Vorhersehbarkeit, Anfechtbarkeit usw.

Prozesse garantieren Bürokratie am besten.

Institut Nonprofit und Public Management, Matthias Meyer

29.09.2017 4

1.2 Bürokratie-Axiome als Handlungsrahmen für öffentliche Aufgaben

Öffentliche Verwaltungen und Organisationen, die öffentliche Aufgaben ausführen (mit Leistungsverträgen) handeln im Auftrag des Staates. Sie sind dessen ausführende Gewalt. Deshalb gelten für ihre Tätigkeiten eigene Rahmenbedingungen, sie haben mit dem Verwaltungsrecht sogar ein eigenes Rechtssystem. Das Grundkonzept für öffentliche Verwaltungen – die Bürokratie – ist bald 200 Jahre alt und geht auf Max Weber zurück. Damals war es wichtig, dass die Willkürherrschaft von Monarchen (und ihren Administrationen) durch einen demokratisch gebildeten Staat ersetzt wird und dessen Administration (die Verwaltung) nach klaren Regeln alle Menschen gleich behandelt. Bereits damals war sich Max Weber der Nachteile bewusst, die dieses Ziel an eine Organisationsform stellt (Gleichbehandlung, Nachvollziehbarkeit der Entscheidungen, berechenbar handelnd). Für ihn war die Bürokratie – wie er die Organisationsform nannte – jedoch die beste Lösung. Heute sind viele dieser ursprünglichen Errungenschaften selbstverständlich und deshalb in den Hintergrund gerückt. Die Menschen erwarten heute als Kunden (ist König) und nicht als Bürger (dem Staat und somit der im staatlichen Auftrag handelnden Organisationen untergeordnet) behandelt zu werden. Sie sind von

anderen Dienstleistenden individuelle Lösungen, schnelles Erledigen der Wünsche, kompetente Fachexperten gewohnt und erwarten dies auch von Organisationen, die im öffentlichen Auftrag handeln. Dass solche Erwartungen zum Teil diametral zum Wesen einer öffentlichen Verwaltung stehen (individuelle Lösungen sind nur beschränkt möglich, wenn alle gleich behandelt werden sollen; wenn Fristen einzuhalten sind oder Stellungnahmen abgewartet werden müssen, ist eine schnelle Erledigung eines Wunsches kaum möglich), ist den Bürgerinnen und Bürgern häufig nicht bewusst.

Organisatorisch gesehen sind klar definierte Prozesse die beste Möglichkeit, die Bürokratie-Axiome zu erfüllen. Mit Prozessen kann sichergestellt werden, dass gleich gehandelt und behandelt wird, dass Entscheidungen dokumentiert werden und sie nachvollziehbar sind sowie natürlich, dass der Prozess der Entscheidung transparent ist. Deshalb sind gut dokumentierte Prozesse die Basis für gutes Handeln von zweckbasierten Organisationen.

2. Digitaler Wandel

2.1 Was ist der technologische Wandel?

In den letzten fünf Jahren hat die IT-Industrie Entwicklungssprünge gemacht, die einerseits zu grundlegenden Veränderungen führen, in der Art und Weise, wie wir die IT-Technologien verwenden (z.B. E-Mails von unterwegs abrufen) und andererseits komplett neue Anwendungsformen (SBB-Apps mit elektronischem Billettschalter) ermöglichen. Zumal die neuen Technologien auch für den Massenmarkt erschwinglich sind. Die technologische Entwicklung wird aber nicht stehen bleiben, die Leistungsfähigkeit der technischen Geräte im IT-Bereich verdoppelt sich rund alle 18 Monate.

Somit werden laufend neue Anwendungen möglich.

Schnellere (mobile) Datenverbindungen

Heute erreichen mobile Datenverbindungen Geschwindigkeiten, die noch vor wenigen Jahren nur mittels WLAN zu erzielen waren. Interkontinentale Datenverbindungen sind heute genauso schnell wie Lan-Verbindungen. Dadurch spielt es heute kaum mehr eine Rolle, wo (räumlich gesehen) eine Aufgabe erledigt wird oder sich ein Datenspeicher befindet. Aber auch Kundenkontakte und sonstige Geschäfte können räumlich und zeitlich unabhängig erfolgen. Zudem werden datenintensive Anwendungen (z.B. Video über ein Smartphone anschauen) möglich.

Schnellere und grössere Massenspeicher

Die Entwicklung bei den Massenspeichern führt dazu, dass Anwendungen immer grössere Datenmengen erzeugen können, resp. auch mit immer grösseren Datenmengen arbeiten (Bildmaterial, Audio- und Videomaterial aber auch Daten von Überwachungssensoren oder Grundlagen für Entscheidungsprozesse). Dies ermöglicht komplett neue Anwendungen (z.B. Glatteiswarnungen durch Sensoren in der Strasse, automatische Gesichtserkennung und Überprüfung an Grenzstellen, automatisierte inhaltliche Überprüfung von juristischen Texten).



Digitaler Wandel



Die technologische Leistungsfähigkeit verdoppelt sich rund alle 18 Monate, neue Lösungen werden laufend möglich.

Schnellere Prozessoren

Gemäss der Moorschen Regel aus dem Jahr 1965 verdoppelt sich die Prozessorleistung rund alle 18 Monate. Das heisst, dass heutige Prozessoren gegenüber denjenigen der ersten PCs im Jahr 1985 eine Leistungssteigerung von 2^{20} erfahren haben. Dies bedeutet, Prozessor-intensive Aufgaben, wie Umwandlung von Handschriften in Text, Sprach-Übersetzung, Audio-Erkennung usw., sind heute einem breiten Publikum zugänglich. Aber auch rechenintensive Vergleichsoperationen (z.B. für selbststeuernde Fahrzeuge) sind heute möglich.

Kleinere und intelligentere Sensoren

Smartphones und digitale Uhren haben heute eine Vielzahl von Sensoren verbaut. Diese ermöglichen in Echtzeit, sportliche Aktivitäten zu messen, den Standort des Smartphones zu identifizieren, Wetterdaten zu erfassen und an ein anderes Gerät zu senden. Dadurch gibt es eine Vielzahl von Daten, die zusammengefügt eine sinnvolle Aussage zulassen (Fitnesszustand der Person, Wetterentwicklung). Diese Sensoren können aber auch in Strassen eingebaut werden (Meldung Strassenzustand, u.a. zur Berechnung der benötigten Salzmenge auf einem Abschnitt; Anzeige von freien Parkplätzen in Parkhäusern und Apps) oder sie werden zur Steuerung der Haustechnik verwendet. Diese Sensortechnik ist im Prinzip schon mehrere Jahrzehnte alt, heute ist sie jedoch so klein und so kostengünstig herstellbar, dass diese Technologie für den Massenmarkt verfügbar ist.

2.2 Bedingungen, dass technische Entwicklungen möglich sind

Um eine technische Entwicklung zu realisieren, müssen drei Grundvoraussetzungen gegeben sein:

Die technische Lösung muss praktisch realisierbar sein.

Es gibt viele Lösungsansätze für praktische Probleme, die theoretisch oder im Rahmen einer Phantasie gelöst werden können (z.B. das Beamen im „Raumschiff Enterprise“ als Fortbewegungsart), für die es aber noch keine technische Lösung gibt.

Deshalb muss zuerst die Technik verfügbar sein. Dabei kann es sein, dass einzelne technische Lösungen vorhanden sind, aber deren Daten noch nicht schnell genug auf einem entsprechend kleinen Raum ausgewertet werden können: Die Selbststeuerung der Automobilfirma Tesla bedient sich im Prinzip „alter“ Technologien, um ein Hindernis zu erfassen (Radar, Kamera). Nur dank modernster Prozessortechniken ist der Hersteller jedoch in der Lage, die vielen Informationen des Radars und der Kameras schnell genug (für den Strassenverkehr) zu verarbeiten.

Die technische Lösung muss ökonomisch sinnvoller (=billiger) sein als die herkömmliche Lösung.

Viele technische Lösungen entstehen im Labor, ohne dass der Markt vorhanden wäre und sie in genügender Zahl produziert werden können. Die technischen Lösungen in der Haustechnik existieren z.T. schon seit Jahrzehnten, für deren breite Umsetzung mussten sich die Haushalte jedoch erst mit Lan oder WLAN ausstatten. Erst seit dies in breiter Form geschehen ist, werden auch die Endgeräte der Haustechnik in genügendem Umfang nachgefragt und werden so für den Massenmarkt erschwinglich.

Bedingungen, dass neue technische Entwicklungen möglich sind

Technische Lösung muss realisierbar sein	Technische Lösung muss billiger sein	Kunden müssen technische Lösung akzeptieren
		

Bedingungen 1 und 2 schreiten unreflektiert voran, allfällige ethische oder gesellschaftliche Reflexionen finden in der Bedingung 3 statt.

Die Kunden müssen die technische Lösung annehmen / akzeptieren.

Dieses dritte und letzte Kriterium ist das wichtigste. Viele technische Lösungen werden von den Menschen kritisch bewertet. So ist bei allen Massnahmen des Staates, bei denen dieser permanent und ungefiltert Daten sammeln will, der Widerstand der Bevölkerung und der Politik vorprogrammiert. Beispiele dafür gibt es viele: Geschwindigkeitsüberwachung auf der Tunnelstrecke zwischen Brugg und Laufen mittels Kamera mit Nummernschilderfassung, die Telefonüberwachung oder der digital lesbare Pass mit den biometrischen Merkmalen. Die Bürgerinnen und Bürger würden es wahrscheinlich auch nicht akzeptieren, wenn die Steuerverwaltung aus Kostengründen nach Polen oder Indien ausgelagert würde (was viele Konzerne mit ihrer Personaladministration machen).

Möglicherweise verändert sich in diesem Bereich die Sensibilität in Zukunft: Moderne Autos melden bereits heute in Echtzeit der Herstellerzentrale Fahrstil, Fahrfehler (Sekundenschlaf), gefahrene Route, aber natürlich auch technische Probleme. Was diese mit den Daten macht, ist meistens im Kleingedruckten geregelt und für den Kunden nur schwer nachvollziehbar. Dass die Daten aber bei einem Unfall vom Gericht verwendet werden können, musste Philipp Müller, Ständerat des Kantons Aargau, im Oktober 2016 erfahren. Das Urteil gegen ihn bei seinem Unfall stützt sich primär auf Daten des Abstands- und des Spurhalte-Assistenzen sowie auf die Dashcam seines Autos.

Dennoch und allen Diskussionen bezüglich des Datensammelns von privaten Firmen zum Trotz, akzeptieren die Konsumierenden diese Form der Datensammlung. Es ist deshalb durchaus möglich, dass sie auch das Sammeln von persönlichen Daten durch den Staat in naher Zukunft unkritisch sehen.

2.3 Wohin geht die Entwicklung?

Im Prinzip gibt es zwei Entwicklungstendenzen wie in Zukunft der gesellschaftliche Zweck mit der gewünschten Wirkung erzielt wird:

Zweck mit neuen Mitteln digitalisiert erreichen

Die klassische Form der Digitalisierung ist die bisherigen Prozesse digital abzubilden, so dass sie mit einem grösseren Automatisierungsgrad abgearbeitet werden können. Der höhere Automatisierungsgrad kann erreicht werden, indem entsprechende Vorlagen zur Verfügung gestellt werden, Speichervorgänge automatisch erfolgen, Terminvorlagen automatisch gesetzt werden, aber auch indem Entscheidungen und Prüfungsvorgänge durch den Computer vorgenommen werden oder Erfassungsaufgaben an die Kunden übertragen werden. Ein klassisches Beispiel dafür ist die Applikation eUmzug, bei der die Arbeiten der öffentlichen Verwaltung drastisch reduziert werden konnten, gleichzeitig aber auch die Bürgerinnen und Bürger einen reduzierten Aufwand (nicht mehr an den Schalter zu müssen) haben. Gleichwohl werden die gesetzlichen Auflagen (aktuelles Melderegister usw.) gewährleistet.

Zweck mit neuen Ansätzen digitalisiert erreichen

Deutlich weiter geht die Umsetzung der Digitalisierung, wenn die gesetzliche Aufgabe am Ausgangspunkt der Digitalisierung steht und dann geprüft wird, kann diese mit den neuen technologischen Möglichkeiten in anderer Form erfüllt werden. Das folgende Beispiel der Verkehrssicherheit soll dieses Vorgehen verdeutlichen: Der Staat schreibt vor, dass die öffentliche Verwaltung die Verkehrssicherheit von Fahrzeugen und Lenkern gewährleisten muss. Dies wird heute mit den regelmässigen Überprüfungen bei der Motorfahrzeugkontrolle und bei älteren Fahrzeuglenkenden mit der periodischen Arztkonsultation sichergestellt. Aber ist dies noch zeitgemäss?

Neue Fahrzeuge haben heute viele Sensoren verbaut, die sowohl den Zustand des Fahrzeuges wie auch das Verhalten des Lenkers resp. der Lenkerin aufzeichnen. Diese Daten werden regelmässig an den Hersteller übermittelt (in Echtzeit oder beim nächsten Werkstattbesuch). Technisch wäre es deshalb bereits heute möglich, die Motorfahrzeugkontrolle durch einen Prozess abzulösen, in welchem das Auto die Verkehrssicherheit selber permanent überprüft und z.B. nach der Meldung des Mangels an den Fahrer mit der Aufforderung, eine Werkstatt aufzusuchen, nur noch 50 km Fahrt zulässt und sich danach nicht mehr starten lässt. Analog könnte die fahrzeuglenkende Person darauf aufmerksam gemacht werden, dass aus Sicht der Verkehrssicherheit ein Problem vorliegt und ein Arzt aufgesucht werden soll. Bezeichnenderweise werden entsprechende Daten von Müdigkeitserkennungssensoren, Spurhaltesensoren usw. bereits heute bei Unfällen ausgewertet und bei Vorliegen entsprechender Indizien strafverschärfend gewertet.

3. Wissenschaftliche Konzepte für Nonprofit und öffentliche Organisationen für die praktische Umsetzung

Im deutschsprachigen Raum gibt es noch nicht allzu viel Forschung und praktische Berichte zu den Begriffen „Smart Government“ resp. „Verwaltung 4.0“. Vielfach findet man einzelne Praxisbeispiele (z.B. Blockchain-Ansatz der Stadt Zug) oder Beiträgen an Kongressen. Die englischsprachige Fachwelt weist deutlich mehr Veröffentlichungen zu „Smart Cities“ und „eGovernment“ auf.

3.1 eGovernment oder Verwaltung 4.0

Abgeleitet vom Begriff „Industrie 4.0“ haben sich die Begriffe „Verwaltung 4.0“ und „Smart Government“ entwickelt. Die Begriffe werden z.T. sehr unterschiedlich verwendet. Ich subsumiere unter Verwaltung 4.0 technische Lösungen, die bisherige Verwaltungsaufgaben und Prozesse digital abbilden: Beispiele dafür sind Gever und Geko, Internetschalter und Selbstbedienungskundensysteme wie eUmzug. Bei Verwaltung 4.0 findet nach meiner Definition kein grundsätzlich neuer Prozess statt, die bisherige Vorgehensweise / der bisherige Prozess wird um die digitalen Aspekte erweitert oder ganz von ihnen ersetzt.

Dadurch müssen die rechtlichen Rahmenbedingungen höchstens hinsichtlich der Datenverwendung angepasst resp. erweitert werden.

eGovernment- oder Verwaltung 4.0-Lösungen können verschiedene Ziele verfolgen: Bessere Erreich- und Verfügbarkeit (24-h Onlineschalter), günstigere Abwicklung (BürgerInnen/KundenInnen erledigen die Arbeit selber), schnellere Prozessabwicklung, höhere Ergebnisqualität (es geht kein Schritt vergessen, Plausibilitäten bei der Eingabe können automatisiert überprüft werden).

3.2 Smarte Organisationen, abgeleitet von Smart Government nach Gil Garcia et al. (2016)

„Smart Government“ geht deutlich weiter als eGovernment oder Verwaltung 4.0 und schliesst weitere Aspekte mit ein, die eine Digitalisierung der Verwaltungstätigkeit mit sich bringt: Bürgerbeteiligung, Folgen für Mitarbeitende, technische Lösungen für Verwaltungshandeln, neue Formen des Verwaltungshandelns usw. Somit geht es nicht nur um die reine Prozessabwicklung, sondern auch um die Berücksichtigung der Technologiefolgen.

Besonders zukunftsweisend scheint der Ansatz von Gil-Garcia und AutorInnen (2012) zu sein, der Smart Government mit dem Thema Innovation verknüpft. Dadurch ist ihr Ansatz viel breiter aufgestellt. Gil-Garcia und KollegInnen (2016) identifizieren 14 Dimensionen von sogenannter «Smartness in Government»: Integration, Innovation, evidenzbasierte Entscheidungsfindung, Bürgerzentriertheit, Nachhaltigkeit, Kreativität, Effektivität, Effizienz, Gleichberechtigung, unternehmerisches Denken, Bürgerengagement, Offenheit, Resilienz und technologische Versiertheit. Damit fordern sie eine umfassende Betrachtungsweise, welche der digitale Wandel von öffentlichen Verwaltungen erfordert.



Die gleichen Dimensionen sind natürlich auch für öffentliche Organisationen und für Nonprofit Organisationen relevant, da diese Organisationen alle den gemeinsamen Nenner „gesellschaftlichen Zweck verwirklichen“ haben. In der Folge werden die 14 Dimensionen kurz erläutert:

Integration

beschäftigt sich mit dem Informationsaustausch der einzelnen Verwaltungseinrichtungen mit jeweils unterschiedlichen Aufgaben. Dieser Informationsaustausch ist heute häufig aufgrund von gesetzlichen Regelungen physisch unterbunden (man will die Polizeiakten nicht mit den Sozialhilfeakten verbinden). Dabei würde ein solcher Austausch häufig die Kommunikation, Reaktion, Koordination und Dienstleistungserbringung verbessern und zusätzliche Informationen generieren. Durch vernetzte Datensysteme könnten Doppelspurigkeiten bei der Datenerfassung vermieden werden. Aber selbstverständlich ist ein solches Verknüpfen von Daten ethisch und gesellschaftspolitisch heikler als das Erstellen von Benutzerprofilen durch die Internetnutzung (was auch für viele Menschen unerwünscht ist).

Innovation

steht für die Fähigkeit der Verwaltung, neue wie auch verbesserte Strukturen, Vorgehensweisen und Konzepte zur Dienstleistungserbringung zu entwickeln und zu implementieren. Das Feld für Innovation ist äusserst breit – es reicht von Produkten, über Dienstleistungen über neue Strategien bis hin zu einer neuen Qualität der Bürgerbeteiligung und –mitwirkung.

Evidenzbasierte Entscheidungsfindung

basiert auf der intensiven Nutzung von automatisch erhobenen Daten von mit dem Internet verbundenen mechanischen und elektrotechnischen Geräten. Die so erzeugte umfangreiche Datenmenge und die technologische Möglichkeit zur besseren Auswertung soll die Effektivität von Politik- und Verwaltungshandeln steigern. Die Verknüpfung von in Echtzeit generierten, realen externen Daten mit den vorhandenen internen Daten ermöglicht es den Entscheidungsträgern mithilfe komplexer Analysemodelle und Simulation operationelle Entscheidungen gezielter zu treffen.

Bürgerzentriertheit

bedeutet, dass die öffentlichen Verwaltungen die Bedürfnisse ihrer Bürgerinnen und Bürger kennen und diese mit ihren persönlichen Computer-Systemen ihre Anliegen möglichst personalisiert erfüllen

können. Dafür müssen die wichtigsten Stakeholder (Bürger, Unternehmen, Behörden) in Entscheidungsprozesse eingebunden werden.

Nachhaltigkeit

beschreibt das Ziel, Wachstum und Entwicklung in Städten und Regionen so zu gestalten, dass diese unter Berücksichtigung vorrangig ökologischer Aspekte auch über Generationen hinweg eine hohe Lebensqualität bieten. Im Speziellen sind hier Themen wie Luftqualität, Wasserqualität, Energieverbrauch oder Abfallmanagement massgebend.

Kreativität

bedeutet in diesem Modell, dass Politik und Verwaltung ein Umfeld kreieren sollen, in dem die Kreativität angeregt wird. Kreative Menschen gelten als wichtiges Humankapital einer Region und sind Schlüsselfiguren bei der Generierung von Innovation. Diese Kreativität soll v.a. aus Bildung, kultureller Diversität und sozialer Inklusion entstehen.

Effektivität

meint, dass Strategien und Massnahmen mehr als nur die reine Dienstleistungserbringung zum Ziel haben sollen. Sie sollen sowohl den gesetzlichen Auftrag aber auch die Lebensqualität der Bürgerinnen und Bürger verbessern und somit die Gesellschaft aktiv gestalten. Bei der Planung müssen einerseits der direkte Output und die damit verbundenen Outcomes berücksichtigt werden, andererseits sollen auch vorteilhafte Effekte für die übrigen Dimensionen des Konzepts erzeugt werden.

Effizienz

will Ergebnisse von höherer Qualität und Quantität mit möglichst wenig Ressourceneinsatz erzielen. Dies überschneidet sich teilweise mit der Zielsetzung von Nachhaltig und Effektivität. Dabei wird vor allem die Automatisierung und Digitalisierung genutzt.

Gleichberechtigung

verfolgt die Reduktion von Ungleichheit, indem mithilfe moderner IT-Endgeräte soziale Exklusion vermindert und soziale Gerechtigkeit gefördert wird. Die Vermeidung von Ungleichheit soll v.a. soziale Spannungen reduzieren. Entscheidend hierfür ist, dass mithilfe von modernen Kommunikationsmitteln die gleichberechtigte Teilhabe an Bildung, Ausbildung und Dienstleistungen ermöglicht und damit auch die soziale Mobilität erhöht wird.

Unternehmerisches Denken

soll vor allem wissensbasierte Innovationen fördern und eine wirtschaftsfreundliche Umwelt erzeugen, um die Attraktivität von Städten, Regionen und Staaten zu steigern. Dies beinhaltet auch die lokale Förderung wissensbasierter Unternehmen und (Bildungs-)Einrichtungen.

Bürgerengagement

soll eine Zweiwegekommunikation zwischen Verwaltung und Bürgerinnen und Bürgern erzeugen, die in einer stärkeren Zusammenarbeit münden soll. Hierarchien zwischen Bevölkerung und Verwaltung sollen reduziert werden und die Bürgerinnen und Bürger sich stärker als Teil ihrer Stadt, Region etc. begreifen und gleichzeitig die Verwaltung stärker für die eigenen Bedürfnisse sensibilisieren.

Offenheit

rückt die Transparenz und Rechenschaftspflicht der Verwaltung gegenüber der Gesellschaft in den Vordergrund und soll die Vernetzung untereinander verstärken. Ein Teil dieser Transparenz ist das Öffentlichkeitsgebot, welches auch für viele Verwaltungsakte in der Schweiz gilt.

Resilienz

bezeichnet ursprünglich die Fähigkeit eines Ökosystems, verändernde Umwelteinflüsse zu bewältigen und trotz negativer Einflüsse weitestgehend erhalten zu bleiben. In diesem Kontext beschreibt es die Fähigkeit einer Verwaltung (Stadt, Kanton oder Staat), bei einem Notfall oder einer Katastrophe schnell zu reagieren, deren Auswirkungen so weit wie möglich abzumildern und schnell wieder normale Verhältnisse für die Gesellschaft zu gewährleisten.

Technologische Versiertheit

weist auf das benötigte Wissen und die Kompetenz hin, die aktuellen technischen Geräte und Anwendungen strategisch so zu nutzen, dass die Verwaltung tatsächlich smarter wird bzw. die übrigen 13 Dimensionen gestützt werden.

4. Praktische Umsetzung

4.1 Digitale Umsetzung öffentlicher Organisationen

Strategie digitale Schweiz

Der Bundesrat hat im April 2016 die [Strategie «digitale Schweiz»](#) verabschiedet. Mit dieser will er Raum für die digitale Entfaltung geben, den Strukturwandel aktiv angehen und die anstehenden Transformationsprozesse vernetzt gestalten. Die folgenden Kernziele hat sich der Bundesrat mit dieser Strategie gesetzt:

- Innovation, Wachstum und Wohlstand in der digitalen Welt
- Chancengleichheit und Partizipation aller
- Transparenz und Sicherheit
- Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung

Um diese zu erreichen definierte der Bundesrat folgende Aktionsfelder und Ziele:

- Digitale Wirtschaft
- Daten und digitale Inhalte
- Infrastrukturen und Umwelt
- E-Government und E-Health
- Neue Formen der politischen Partizipation
- Weiterentwicklung der Wissensgesellschaft
- Sicherheit und Vertrauen
- Die Schweiz im internationalen Umfeld positionieren

Diese Strategie wird u.a. von eGovernment Schweiz aufgegriffen und Aspekte aus der Strategie von dieser Organisation umgesetzt.

Die digitale Strategie des Bundesrates verfolgt vielfältige und ambitionöse Ziele. Die Umsetzung schreitet unter Beteiligung verschiedenster Partner und Stellen langsam voran. Allerdings ist nicht abzuschätzen, welchen Bekanntheitsgrad die digitale Strategie des Bundesrates bei den Fachverantwortlichen (nicht IT-Spezialisten) in den Kantonen und Gemeinden hat. Bei einer Befragung von sechs Gemeindeleitenden aus dem Kanton Basel-Landschaft im Rahmen einer Bachelorarbeit kannte keiner der Befragten diese Strategie.

eGovernment Schweiz

[eGovernment Schweiz](#) ist eine Organisation des Bundes, der Kantone und Gemeinden. Sie koordiniert und plant die eGovernment-Aktivitäten der Verwaltungen sowie die Ausbreitung der erstellten praktischen Lösungen. EGovernment Schweiz verfolgt die folgenden strategischen Projekte:

Identitätsverbund Schweiz (IDV): Der IDV stellt öffentlichen Verwaltungen unterschiedliche Login-Dienste zur Verfügung, so dass die einzelnen Behörden für ihre elektronischen Angebote keine eigenen aufbauen müssen.

Transaktionsportal für die Wirtschaft: Das neue Portal gibt in der Schweiz tätigen Unternehmen einen einfachen Zugang zu elektronischen Behördendienstleistungen aus allen Staatsebenen und reduziert so deren administrativen Aufwand.

Elektronische Identität: Mit der elektronischen Identität sollen Schweizer Bürgerinnen und Bürger sich online rechtsverbindlich ausweisen können.

Validator für digitale Urkunden: Indem die Echtheit und Unfälschbarkeit eines Dokumentes überprüft werden kann, soll die Akzeptanz (bei Kunden und Verwaltungen) von elektronisch signierten Dokumenten erhöht werden. Davon verspricht man sich auch eine grössere Verbreitung elektronischer Dokumente.

Mit «**eOperations**» sollen Kantone und Gemeinden Unterstützung bei der Entwicklung von Kooperationen für IT-Umsetzungen erhalten.

«**eUmzugCH**» ist ein Internetschalter, an dem man einen Umzug elektronisch melden kann und sämtliche Formalitäten (Ummeldung usw.) automatisiert abgewickelt werden. eUmzugCH wurde von Bund, Kantonen und Gemeinden zusammen erarbeitet. Ende 2017 soll die Lösung in 9 Kantonen verfügbar sein. Bis 2019 sollen in der ganzen Schweiz alle Umzüge mit eUmzugCH administrierbar sein.

«**vote électronique**» ermöglicht das elektronische Wählen und Abstimmen. Der Bund und die Kantone möchten „vote électronique“ flächendeckend einführen. In einigen Kantonen können bereits alle Bürgerinnen und Bürger elektronisch wählen und abstimmen. Es gibt jedoch auch Kantone, die dies nur einigen Bevölkerungsgruppen (z.B. Auslandsschweizerinnen und -schweizer oder körperlich Behinderten) erlauben.

E-Mehrwertsteuer ermöglicht eine elektronische Abwicklung der Mehrwertsteuer und soll die Unternehmen administrativ stark entlasten.

Durch den **Zugang zu elektronischen Behördenleistungen** sollen alle interessierten Personen und Unternehmen einen einfachen Zugang zu Informationen über die Verwaltungstätigkeit sowie zu elektronischen Dienstleistungen aller Staatsebenen erhalten.

Durch die **Pflege Standardisierung** soll der Aufwand bei der Umsetzung des Schwerpunktplans reduziert und die Mehrfachnutzung von E-Government-Lösungen möglich werden.

Aufgrund der **fachlichen und technischen Koordination** sollen sich alle eGovernment-Vorhaben in der Schweiz an die schweizerische E-Government-Strategie sowie deren Schwerpunktplan ausrichten.

Das **Online-Portal für die Publikation von Abstimmungs- und Wahlergebnissen** wurde durch den Kanton Zug weiterentwickelt und steht heute auch anderen Kantonen und Gemeinden zur Verfügung (<https://abstimmungen.gr.ch>, <https://abstimmungen.sz.ch> und <https://abstimmungen.zug.ch>).

Modellierung und Einführung eines Dateninventars durch das Bundesarchiv, um elektronische Archivbestände der öffentlichen Hand langfristig zu sichern.

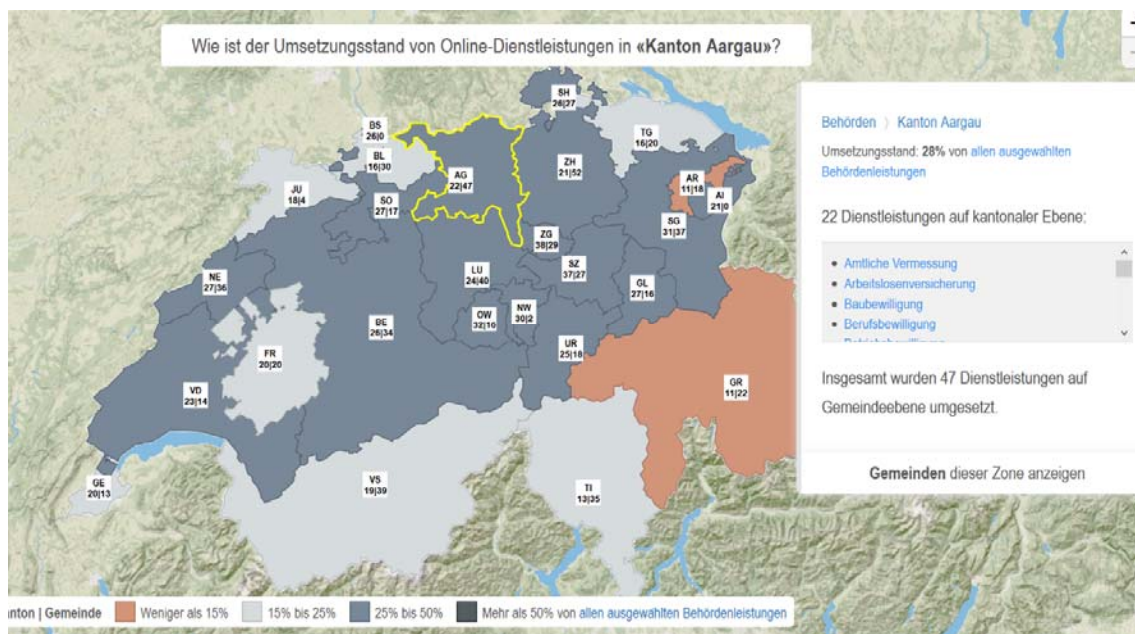
Die Umsetzbarkeit eines **elektronischen Fahrzeugausweises** wurde evaluiert. Der Ausweis soll offline bei der Fahrzeugkontrolle sowie auch online verwendet werden können.

Die **gemeinsame Nutzung einer mehrsprachigen Portalinfrastruktur (Kantone Jura und Freiburg)** ermöglicht es, kantonsübergreifend Investitionen zu sparen, indem Behörden beider Kantone die gleiche mehrsprachige Infrastruktur eines eGovernment-Portals nutzen.

Umsetzung eGovernment Lösungen in den Kantonen / Gemeinden

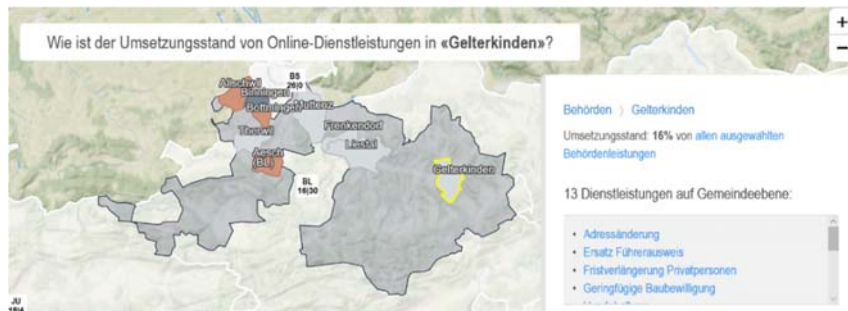
Der Umsetzungsstand von Lösungen, die unter dem Dach von eGovernment Schweiz entstanden sind, ist sowohl in den Kantonen wie auch in den Gemeinden extrem unterschiedlich. Natürlich hängt dies von sehr vielen Faktoren ab. Eine Bachelorarbeit der FHNW-Hochschule für Wirtschaft lässt die Vermutung zu, dass kleine Gemeinden die Organisation eGovernment kaum kennen, je nach Bevölkerungsstruktur nur wenig Bedarf an eGov-Lösungen haben und sich von eGov-Projekten tendenziell eher überfordert (finanziell wie auch personell/kompetenzmässig) fühlen. Hier könnten insbesondere die Kantone Unterstützung leisten.

Den aktuellen Umsetzungsstand der eGovernment-Lösungen zeigt die [interaktive Landkarte von eGovernment Schweiz](#)



4.2 Umsetzung eGovernment Lösungen in den Gemeinden

Gemäss der eGovernment-Schweiz Landkarte gestaltet sich die Umsetzung von eGovernment Lösungen in den Gemeinden sehr unterschiedlich. Es gibt offensichtlich Pioniergemeinden und



solche, die kaum oder gar keine eGovernment-Lösungen umgesetzt haben. Über die Gründe kann zum jetzigen Zeitpunkt nur fundiert spekuliert werden: In der bereits

genannten Bachelorarbeit wurden von den Gemeindevertretern als begünstigende Punkte für die Umsetzung von eGovernment Lösungen die Nachfrage aus der Bevölkerung, die Unterstützung durch den Kanton, die verfügbaren finanziellen Ressourcen sowie interessierte Mitarbeitende genannt, als hemmende Punkte der fehlende Wunsch aus der Bevölkerung sowie die fehlenden eigenen Ressourcen und Kompetenzen (zu viele andere Projekte, keine Möglichkeit bisher gehabt, sich mit diesem Thema zu beschäftigen) genannt.

4.3 Digitale Umsetzung Nonprofit Organisationen

In der Schweiz gibt es leider keinen nationalen Dachverband für NPOs, der ähnlich wie eGovernment Schweiz die Aktivitäten bei der Umsetzung digitaler Lösungen koordinieren und unterstützen könnte. Deshalb gibt es sicherlich einzelne Ansätze bei den unterschiedlichen Organisationen (die ZEWO hat auch gerade eine Tagung zum Thema digitaler Wandel durchgeführt), aber wir sind weit davon entfernt, eine Gesamtschau wie bei den öffentlichen Verwaltungen zu besitzen. Hier bedarf es sicherlich noch einiges an Forschung.

4.4 Strategisches Vorgehen bei der Umsetzung

Wird die digitale Herausforderung strategisch angegangen, macht es aus meiner Sicht durchaus Sinn, alle 14 Dimensionen einer Smarten Organisation mitzubedenken. Nur so kann gewährleistet werden, dass ein ganzheitliches Ergebnis erzielt werden kann. Dabei bietet sich ein dreistufiges Vorgehen an:

Prüfen, ob Zweck noch notwendig ist

Wenn für eine bisherige Aufgabe eine digitale Lösung entwickelt werden soll, muss sicherlich in einem ersten Schritt geprüft werden, ob der ursprüngliche Zweck durch die Digitalisierung nicht hinfällig geworden ist. Bei selbstfahrenden Autos ist beispielsweise fraglich, ob eine Fahrfähigkeitsprüfung älterer Menschen oder eine Führerscheinprüfung generell noch sinnvoll ist.

Prüfen, ob neue Ansätze möglich sind

Im nächsten Schritt wäre dann zu prüfen, ob der zu erzielende Zweck, nicht auf einem komplett anderen Weg auch zu erzielen wäre. Dies wird sicherlich eine Frage sein, die die Motorfahrzeugkontrollen – wie bereits ausgeführt – in naher Zukunft zu klären haben. Eine periodische, physische Kontrolle macht bei Fahrzeugen, die permanent elektronisch mittels Sensoren auf ihre Verkehrssicherheit überwacht werden, wenig Sinn.

Prüfen, ob neue Mittel möglich sind (eUmzug)

Im letzten Schritt dieser Kaskade muss dann geprüft werden, ob mit digitalen Mitteln ein bisheriger Zweck besser mit einer digitalen Umsetzung erzielt werden kann. Wobei zu definieren ist, was «besser» bedeutet. Im optimalen Fall wäre «besser» eine grössere Kundenfreundlichkeit sowie geringere Kosten bei höherer Qualität. Die verschiedenen Online-Dienstleistungen von eGovernment Schweiz beanspruchen für sich, «besser» zu sein.

4.5 Bei der Umsetzung beachten

Hemmnisse, die Umsetzung behindern

Sowohl die wissenschaftliche Literatur wie auch die Praxisarbeiten des Instituts für Nonprofit und Public Management zeigen, dass es viele und sehr unterschiedliche Hindernisse bei der Einführung von digitalen Lösungen in der Verwaltung gibt. Insbesondere ist auch das hier vorgestellte Konzept

der smarten Verwaltung an der operativen Basis kaum bekannt oder gar diskutiert worden. Schlussendlich können die Herausforderungen wie bei jedem grösseren Projekt der öffentlichen Hand auf zwei Bereiche reduziert werden:

- **Der politische Wille:** Solange der politische Wille (und damit verbunden der öffentliche Wunsch nach Veränderung, gesetzliche Grundlagen sowie die notwendigen Ressourcen) nicht vorhanden ist, wird eine flächendeckende Umsetzung nicht gelingen.
- **Die operative Kompetenz:** Wenn die politische (strategische) Instanz die Marschrichtung und den Rahmen vorgegeben hat, benötigt die Verwaltung natürlich die operative Kompetenz zur Umsetzung. In welchem Masse sie diese – auch aufgrund der Altersstruktur in öffentlichen Verwaltungen – hat, muss genauer analysiert werden. Eine Bachelorarbeit für ein Departement der Verwaltung des Kantons Aargau zeigte diesbezüglich einige Handlungsfelder auf.

In der Folge werden nochmals drei Herausforderungen bei der Umsetzung herausgegriffen, die in der Literatur eine besondere Erwähnung finden.

Entscheidung der Leitung

Aus meiner Sicht muss der digitale Wandel von Nonprofit und öffentlichen Organisationen in der von Gil-Garcia et al. beschriebenen Breite bearbeitet werden. Somit würden diese zu smarten Organisationen. Dabei konnte in vielen Untersuchungen ein grundsätzliches Problem bei der Einführung smarter Organisationsansätze festgestellt werden: Viele Leitungspersonen sind nicht bereit, sich mit den neuen Technologien auseinanderzusetzen oder diese zu nutzen. Dies ist sicherlich eine Generationsfrage, von welcher öffentliche Verwaltungen mit ihrem hohen Anteil älterer Mitarbeitenden stärker betroffen sind. Es ist davon auszugehen, dass Mitarbeitende ohne Erfahrungen mit den neuen technischen Lösungen kaum bereit sind, deren Einsatz in ihrem Verantwortungsbereich voranzutreiben. Als erster Schritt müssten diese Mitarbeitenden deshalb mit den neuen technischen Lösungen vertraut werden, damit dann in einem zweiten Schritt von ihnen Lösungsansätze für den eigenen Verantwortungsbereich entwickelt werden können.

Rechtlicher Rahmen

Öffentliche Verwaltungen werden aufgrund eines gesetzlichen Auftrags aktiv. Somit müssen für viele Änderungen in Richtung „Smarte Verwaltung“ auch die gesetzlichen Grundlagen geschaffen werden. Da ein gesetzgebender Prozess deutlich langsamer voranschreitet wie die technologische Entwicklung, wird eine Umgestaltung der öffentlichen Verwaltung zeitlich stark verzögert. Somit werden die Innovationen der öffentlichen Verwaltung immer hinter der technologischen Entwicklung und den Innovationen der privaten Wirtschaft hinterherhinken. Was natürlich den Gap zwischen der Erwartungshaltung der (jüngeren) Bevölkerung an die Dienstleistungserbringung durch die öffentliche Verwaltung und die Möglichkeiten der öffentlichen Verwaltung vergrössert.

Akzeptanz bei Kunden und Mitarbeitenden

Wie bereits unter 2.2.3 ausgeführt, müssen elektronische / technologische Lösungen von den Kunden und den Mitarbeitenden angenommen werden. Im Moment ist die kritische Haltung gegenüber dem Sammeln von Daten durch den Staat in der Schweiz noch gross. In anderen Ländern werden Videoüberwachung (England) oder verknüpfte Datensammlungen mit einer Personenummer (Schweden) von der Bevölkerung akzeptiert. Gegen das Sammeln von persönlichen Daten durch die Privatwirtschaft (Internetverhalten, Gesundheitsdaten durch smarte Armbänder oder Uhren, Sensoren in den Autos usw.) regt sich in der Bevölkerung kaum Widerstand. Es ist deshalb gut möglich, dass auch in der Schweiz in naher Zukunft Big Data Lösungen durch die öffentliche Verwaltung auf Akzeptanz stossen. Möglicherweise muss der Nutzen für die Bevölkerung in einem guten Verhältnis zur erhobenen Datenmenge stehen.

Ansätze, die die Umsetzung erleichtern

Hilfreich vor jeder Planung ist sicherlich, zuerst einmal den **Ist-Zustand aufzunehmen**. Dazu gibt es verschiedene Instrumente, die den Digitalisierungsgrad einer Organisation zu messen versuchen.

Das [digitale Reifegradmodell der Hochschule St. Gallen](#) zeigt in verschiedenen Dimensionen Fähigkeiten der untersuchten Organisation auf, die in der digitalen Transformation von Bedeutung sind. Das erlaubt den teilnehmenden Organisationen eine Standortbestimmung, auch im Vergleich mit anderen Organisationen in der Branche, hinsichtlich der eigenen Fähigkeiten resp. dem möglichen Investitionsbedarf hinsichtlich der digitalen Transformation.

Modell Maturity Check für KMUs des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Uni St. Gallen



Bild: Analysefelder des Reifegradmodells der Hochschule St. Gallen

Neben dem Aufzeigen von möglichen Handlungsfeldern kann eine solche Maturitätsprüfung auch die allgemeine Sensibilität in der eigenen Organisation für das Thema «Digitalisierung» fördern.

Gemeinsam entwickeln: Wenn digitale Lösungen entwickelt werden sollen, die nur in einer Organisation zum Tragen kommen, ist der Entwicklungsaufwand für die betroffene Organisation natürlich um ein Vielfaches höher als wenn die gleiche Lösung mit Partnerorganisationen entwickelt wird und der notwendige Ressourcenbedarf (personell wie finanziell) auf mehrere Organisationen verteilt wird. Deshalb bietet es sich gerade für kleine Organisationen an, entweder einen Entwicklungsverbund zu gründen oder bestehende «Standardlösungen» zu nutzen.

Ein anderer Weg wäre **eine Entwicklungskooperation mit einer Hochschule oder einer Software-Entwicklungsfirma** einzugehen: Der personelle Aufwand wird für die Organisation dadurch zwar höher, die finanziellen Kosten jedoch deutlich geringer. Je nachdem wie häufig die in der Kooperation entstandene Lösung später anderen Organisationen verkauft werden kann, desto geringer wird der zu leistende finanzielle Anteil der eigenen Organisation sein.

Insbesondere Dachorganisationen oder Kantone können ihre Mitgliedsorganisationen resp. Gemeinden bei der Umsetzung von digitalen Lösungen unterstützen. Dabei würden sowohl Ressourcen wie auch Kompetenzen sehr geschätzt. Und wenn sich mehrere Mitglieder oder Gemeinden gemeinsam auf den Weg machen, kann mit dem gleichen Aufwand gleich ein mehrfacher Nutzen erzielt werden.

5. Fazit

Der digitale Wandel unserer Gesellschaft kommt und Führungskräften in nonprofit und öffentlichen Organisationen müssen sich mit den Chancen und Risiken des Wandels auseinandersetzen. Es hat sich gezeigt, dass nur Organisationen die kommenden Herausforderungen angehen, deren Leitungsgremien sich auch für die digitale Welt offen zeigen.

Dabei ist der digitale Wandel gerade für zweckbasierte Organisationen viel mehr als nur einfach ein neues Softwareprodukt. Das Konzept der smarten Organisation zeigt die vielen verschiedenen Handlungsfelder, welche innovative Organisationen aktiv gestalten müssen.

Dabei ist bei der Umsetzung wie bei allen Change Prozessen ein geplantes, strukturiertes Vorgehen sinnvoll. Dieses beinhaltet die Erhebung des Ist-Zustandes, die Setzung von strategischen und operativen Zielen und planvolles Realisieren.

Es ist aber auch deutlich festzustellen, dass heute noch viel zu wenig über die Chancen und Risiken für die Gesellschaft durch den digitalen Wandel bekannt ist. Und auch über die Wirkungsmöglichkeiten von zweckbasierten Organisationen gibt es kaum wissenschaftliche oder aus der Praxis kommende Berichte. Deshalb muss unbedingt in die erkenntnisgewinnende Forschung investiert werden, damit wir nicht blind den kommenden Herausforderungen begegnen.

6. Weiterführende Literatur

Neben den bereits im Text verbundenen Website empfehle ich Ihnen folgende Artikel:

Breier, Ch., Meyer, M. & Baumann, M. (eingereicht SGVW-Jahrbuch 2017). Verwaltung 4.0 und Smart Government: Was macht eine smarte Verwaltung aus? – Eine Literaturanalyse

Gil-Garcia, J. R., Zhang, J., & Puron-Cid, G. (2016). Conceptualizing smartness in government: An integrative multi-dimensional view. *Government Information Quarterly*, 33(3), 524-534.

[Link Researchgate](#)

Podiumsdiskussion:

Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Praxis



Theres Arnet-Vanoni (TA) Benevol Schweiz	Claude Lambelet (CL) Kanton Aargau	Reto Lindegger (RL) Schweizerischer Gemeindeverband	Andrea Lüthi (AL) Berner Konferenz für Sozialhilfe, Kindes- und Erwachsenenschutz	Pavel Kraus Moderator
---	---------------------------------------	---	--	--------------------------



Ist der digitale Wandel bisher in Ihrer Organisation – bei Ihren Mitgliedern – ein Thema? Wie reagiert Ihre Organisation auf den digitalen Wandel?

benevol

TA: In unserer Organisation, der Dachorganisation der regionalen benevol-Fachstellen, ist der digitale Wandel ein permanent aktuelles Thema. Gerade die Schnellebigkeit, die der digitale Wandel mit sich bringt, macht es erforderlich, gut und sorgfältig abzuwägen, welche Entwicklungen wir mitmachen. Bei unseren Mitgliedern (benevol-Fachstellen) kommen die digitalen Möglichkeiten unterschiedlich zum

Einsatz. Unsere Fachstellen sind heterogen aufgestellt und verfügen über unterschiedliche Zeit- und Geldressourcen. Die «Kunden» unserer Fachstellen sind zum einen Vereine, Organisationen, Institutionen, die alle mit freiwillig und ehrenamtlichen Mitarbeitenden tätig sind; zum andern beraten wir Personen, die sich freiwillig und ehrenamtlich engagieren oder ein Engagement planen. Eine breite Palette von kleinen/kleinsten Vereinen und Organisationen, bis zu grossen Partnern, Organisationen und Institutionen, die Aufgaben auf Grund von Leistungsvereinbarungen für die öffentliche Hand ausführen und über QM-Systeme und professionelles Management verfügen. So unterschiedlich aufgestellt, sind diese mit dem digitalen Wandel vertraut, sind am Erarbeiten von Dokumentationen und Festhalten von Prozessen oder scheuen aus Ressourcengründen den Einstieg.



CL: Ja, der digitale Wandel ist ein Thema. Leider gibt es zurzeit weder ein Programm, noch ein Roadmap. Die Sensibilisierung des Themas ist jedoch im Gange. Als Verwaltung ist der obersten Führungsebene bewusst, dass sich auch die Verwaltung ändern muss.



Schweizerischer Gemeindeverband
Association des Communes Suisses
Associazione dei Comuni Svizzeri
Associazion da las Vischnancas Svizras

RL: Der digitale Wandel ist sowohl beim Schweizerischen Gemeindeverband wie auch bei seinen Mitgliedern ein zentrales Thema und zugleich auch eine grosse Herausforderung. Der Verband hat

in den letzten Jahren auf der Geschäftsstelle sämtliche Prozesse dokumentiert und ist aktuell daran, die Geschäftsverwaltung und das politische Monitoring komplett zu digitalisieren. Gleichzeitig sensibilisiert er seine Mitgliedsgemeinden im Hinblick auf die kommenden Herausforderungen und unterstützt diese mit Tagungen und Good-Practice-Beispielen möglichst praxisnah.

Berner Konferenz für Sozialhilfe,
Kindes- und Erwachsenenschutz



AL: Als Geschäftsleiterin der BKSE arbeite ich zu ca. 90% papierlos. Ich nutze die elektronischen Medien und Hilfsmittel soweit

möglich (Mails statt Briefe, Ablage der gescannten Korrespondenz, Clouds, Online-Arbeitsräume, mobile Geräte wie Laptop, Tablet und Smartphone, Arbeiten unterwegs usw.).

Bei unseren Mitgliedern - den 68 Sozialdiensten des Kantons Bern - ist der Stand sehr unterschiedlich – teilweise auch abhängig von der Grösse der Sozialdienste und der Affinität der Leitungspersonen. Ein städtischer Sozialdienst hat per 1.1.2018 sogar eine IT-Fachperson angestellt, um sich für den digitalen Wandel zu rüsten. Bei einem mittleren Sozialdienst wurden alle Sozialarbeitenden mit Tablets ausgerüstet, so dass sie auch ausserhalb des Büros Zugriff auf alle relevanten Daten haben. Die Möglichkeit für Homeoffice der Sozialarbeitenden scheint sich jedoch noch nicht etabliert zu haben.

Das Thema ist aber auch in Bezug auf die berufliche Integration unserer Klientschaft ein wichtiges Thema: Welche Jobs werden wegrationalisiert? Welche zukünftigen Arbeiten entsprechen den oftmals eingeschränkten Fähigkeiten unserer Klientschaft?

Als neue Leiterin der Sozialabteilung Herzogenbuchsee ist mir das Entwicklungspotential in unserem Betrieb sofort aufgefallen. Obwohl ein elektronisches Geschäftsverwaltungssystem vorhanden ist und es auch eine App dazu gäbe, werden die Sitzungsunterlagen immer noch in Papierform aufgelegt. Die Kommissionsmitglieder müssen also vorbeikommen, um die Unterlagen zu lesen. Die Sitzungsprotokolle werden weiterhin in Ordnern abgelegt. Kommissionsunterlagen, die noch vom Gemeinderat behandelt werden müssen, werden zwar intern elektronisch über das Geschäftsverwaltungssystem übermittelt, aber ich muss sie gleichzeitig noch in Papierform nachliefern. Es geht sogar so weit, dass Protokollauszüge mehrfach ausgedruckt, von Hand unterschrieben und dann sofort wieder vernichtet werden.



In welchem Umfang sind die Prozesse in Ihren (Mitglieds-) Organisationen schriftlich dokumentiert und welche Herausforderungen sehen Sie bei der Dokumentation von Prozessen bei Ihren (Mitglieds-) Organisationen?



Fachstellen haben diese Arbeiten gemacht und sie werden laufend aktualisiert.

TA: Die Dokumentationen von Prozessen ist unabhängig vom digitalen Wandel relevant und erforderlich für Organisationen, die sich einem QM verpflichten. Die Fachstellen sind uneinheitlich aufgestellt, die grösseren Organisationen sind im Begriff, die Abläufe und Prozesse zu dokumentieren. Einzelne



CL: Alle Prozesse des Unternehmens sind dokumentiert mittels einer „Prozesslandkarte“. Diese müssen jedoch noch aktualisiert werden. Durch die unzähligen Prozessanalysen der vergangenen Jahre, ist die Organisation etwas „prozessmüde“ und die Prozessowner müssen motiviert werden. Bei der Optimierung der Core-Prozessen wird der grössten Nutzen gesehen.



Schweizerischer Gemeindeverband
Association des Communes Suisses
Associazione dei Comuni Svizzeri
Associazion da las Vischnancas Svizras

RL: Wie erwähnt, hat der Verband sämtliche Prozesse dokumentiert. Inwieweit dies bei den Mitgliedsgemeinden der Fall ist, kann nicht abschliessend beantwortet werden. Viele Gemeinden

haben die Prozesse festgehalten oder sind daran, dies zu tun. Andere wiederum haben diese Aufgabe noch nicht in Angriff genommen. Wichtig wäre dabei der gegenseitige Austausch, beispielsweise über Prozessplattformen, damit nicht jeden einzelne Gemeinde wieder bei Null beginnt.

Berner Konferenz für Sozialhilfe,
Kindes- und Erwachsenenschutz



AL: Auch dies ist wieder sehr abhängig von den Sozialdiensten. Grössere Sozialdienste haben vermutlich tendenziell detailliertere

Prozessdokumentationen (QM-Systeme). In den Fallführungssystemen (Klientenarbeit) können „Workflows“ hinterlegt werden, welches die Mitarbeitenden Schritt für Schritt durch die einzelnen Prozessschritte leitet. Dabei handelt es sich aber um ein kostenpflichtiges Zusatztool und nicht die Standardlösung.



Wie präsent ist das Thema bei Ihren Mitgliedern?
Glauben Sie, dass die Arbeit Ihrer Mitglieder sich in den nächsten fünf bis zehn Jahren stark verändern wird?



TA: Die Anforderung, sich mit den digitalen Themen auseinanderzusetzen, wird wachsend bleiben. Die Kommunikation hat sich verlagert und wird sich weiter verändern. In unseren Fachstellen hat sich die Arbeitsweise in den letzten Jahren zu mehr Professionalität entwickelt.



CL: Das Thema ist aktueller denn je. Auf der obersten Führungsebene ist klar, dass eine Veränderung notwendig ist. Die Umsetzung ist in Planung. Durch ein Projekt soll/muss auf allen Ebenen aktiv gearbeitet werden (Prozessoptimierungen, Change Management, attraktiver Arbeitgeber, Sensibilisierungen, Einbezug Kunden etc.). Die Arbeitsweise wird sich bei den

meisten Mitgliedern verändern, bzw. verändern müssen. Alles wird mobiler, und analoge Prozesse werden durch digitale Prozesse abgelöst werden, was wiederum einen Einfluss auf die Arbeitsweise hat. Neuen Generationen müssen wir als attraktiver Arbeitgeber etwas bieten können, was sich wiederum in attraktiven Jobs widerspiegeln muss.



Schweizerischer Gemeindeverband
Association des Communes Suisses
Associazione dei Comuni Svizzeri
Associazion da las Vischnancas Svizras

RL: Das Thema ist sicherlich in jeder der über 2200 Schweizer Gemeinden präsent. Allerdings stellen sich je nach Struktur der Gemeinden unterschiedliche Fragen. Zweifelsohne wird sich aber für ALLE Gemeinden die Arbeit in den nächsten Jahren stark

verändern. Sowohl was die internen Prozesse und Instrumente anbelangt, wie auch die Dienstleistungen gegenüber der Bevölkerung oder der lokalen Wirtschaft. Aber auch die Zusammenarbeit mit dem Bund und den Kantonen wird einem grossen Wandel unterworfen sein. Schliesslich stehen die Gemeinden auch im Infrastrukturbereich aufgrund des digitalen Wandels vor grossen Herausforderungen.

Berner Konferenz für Sozialhilfe,
Kindes- und Erwachsenenschutz



BKSE

AL: Das Thema ist präsent. Die grössten Auswirkungen sind im administrativen Bereich zu erwarten, damit einhergehend wohl ein

Abbau von Arbeitsplätzen bei der Sachbearbeitung. Die sozialarbeiterische Tätigkeit wird relativ stabil bleiben, aber auch hier gibt es sicher Veränderungen im Erfassen der relevanten Daten, der Auswertung von Zielen, Korrespondenz, Erhebung von Controllingdaten/Statistiken, mehr Führung durch digitale Prozesssteuerung, aber dadurch auch mehr Nachvollziehbarkeit und Kontrolle.

Einzelne Sozialdienste kommunizieren vermehrt auch mit der Klientschaft via SMS und prüfen die Einführung von Apps für Terminvergabe usw.

Die Entwicklung ist jedoch auch abhängig von unseren Partnern bzw. den möglichen Schnittstellen zu ihnen: Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden, Sozialversicherungen, Bundesamt für Statistik, Kantonale Gesundheits- und Fürsorgedirektion usw.



Wie schätzen Sie die Fähigkeiten Ihrer Mitglieder ein, den digitalen Wandel zu bewältigen? Sind sie darauf vorbereitet?

benevol

TA: Wer weiss, was auf uns zukommt? benevol Schweiz unterstützt die Fachstellen mit Instrumenten wie der digitalen Plattform «benevol-jobs», dem «Dossier freiwillig engagiert», Merkblättern etc. für die tägliche Arbeit und unterstützt die Fachstellen-Leitenden mit Weiterbildungen und einem regen Fachaustausch, damit alle vom vorhandenen Wissen profitieren können. Wir werden gezwungen sein, zu reagieren, zum Beispiel mit der Anstellung von jüngeren Mitarbeitenden - die aktive Generation in der digitalen Welt.



CL: Es wird viel Überzeugungsarbeit auf allen Ebenen erfordern, vom einfachen Arbeiter über die Linie bis hin zur obersten Führung. Bis heute sind unsere Mitarbeitenden nicht vorbereitet. Ein Roadmap mit einem Massnahmenplan existiert noch nicht. Ich bin jedoch überzeugt, dass unser Unternehmen die Herausforderung bewältigen wird, wenn auch etwas spät.



Schweizerischer Gemeindeverband
Association des Communes Suisses
Associazione dei Comuni Svizzeri
Associazioni da las Vischnancas Svizras

RL: Unsere Mitglieder sind sich der kommenden Herausforderungen bewusst. Allerdings haben viele Gemeinden in verschiedenster Hinsicht noch zu wenig Ressourcen, um den Wandel frühzeitig angehen zu können.

Hier liegt wohl die grösste Aufgabe der Gemeinden und ihres Dachverbandes: wie kann der Wandel rechtzeitig angegangen werden, ohne die angestammten (gesetzlichen) Aufgaben zu vernachlässigen?

Berner Konferenz für Sozialhilfe,
Kindes- und Erwachsenenschutz



BKSE

AL: Wir sind bei den vorhandenen Fallführungssystemen stark von den Anbietern abhängig, die sozusagen eine Monopolstellung

haben. Die Entwicklungszusammenarbeit stockt. Der Kanton überlässt es den Gemeinden (Argument Gemeindeautonomie), obwohl ein koordiniertes Vorgehen sinnvoll wäre. Die nötigen finanziellen Ressourcen fehlen sowohl auf Kantons- als auch auf Gemeindeebene.

Grundsätzlich gehen wir davon aus, dass unsere Mitarbeitenden fähig sind, sich auf diesen Wandel einzulassen und ihn zu bewältigen. Eine wichtige Voraussetzung dazu ist jedoch dass sie über das notwendige Wissen verfügen und im gesamten Prozess stufengerecht partizipieren können.



Welche Unterstützung würden Ihre Mitglieder benötigen, um den digitalen Wandel erfolgreich bewältigen zu können?

benevol

TA: Weiterbildungen und Orientierungshilfen werden an Bedeutung gewinnen, um die neuen Kompetenzen zu gewinnen. Für diesen Schritt brauchen alle benevol-Fachstellen mehr Ressourcen (finanziell und personell). Wir sind gerne bereit, bei möglichen Unterstützungsformen mitzuwirken, wie:

- Eine Möglichkeit, wo sich viele NPO's, Vereine und Organisationen professionelle Unterstützung holen könnten, nach dem Motto «nicht jede/jeder muss sich um alles kümmern!»
- Ein unabhängiges Kuratorium würde helfen, eine Übersicht und Bewertung relevanter Entwicklungen zu gewinnen.



KANTON AARGAU

CL: Für die Sensibilisierung des Unternehmens auf allen Ebenen, die Prozessanalyse, allenfalls Marktanalysen benötigen wir Hilfe und Ressourcen. Diese gilt es freizustellen. Sehr viel wird durch interne Freistellung der Ressourcen möglich sein, da wir über viele motivierte Mitarbeitenden verfügen, die eine aktive Rolle im notwendigen Change Management übernehmen können

bzw. welche die Digitalisierung als Chance wahrnehmen.



Schweizerischer Gemeindeverband
Association des Communes Suisses
Associazione dei Comuni Svizzeri
Associazioni da las Vischnancas Svizras

RL: Neben der bereits erwähnten Ressourcenfrage ist es sicherlich zentral, dass die einzelnen Gemeinden von einander lernen können resp. der Austausch über die Gemeindegrenzen hinweg funktioniert. Sei es beispielsweise

über Prozessplattformen, sei es durch interkommunale Zusammenarbeit in verschiedenster Form. Der digitale Wandel wird in unserem föderalen System nur dann erfolgreich gestaltet werden können, wenn die horizontale, aber auch die vertikale Zusammenarbeit reibungslos funktioniert. Bund, Kantone und Gemeinden müssen diesen Weg konsequent gemeinsam gehen.

Berner Konferenz für Sozialhilfe,
Kindes- und Erwachsenenschutz



BKSE

AL: Koordination durch unseren Verband oder noch besser mit Unterstützung des Kantons.

Neben Partizipation und Wissen ist eine gute Begleitung (Projektmanagement) und technischer/fachlicher Support notwendig. Ein besonderes Augenmerk sollte jedoch auch auf ein angemessenes Tempo sowie genügend zeitliche Ressourcen, klare Strukturen und Austauschgefässe gelegt werden.

«Smart» ist nicht immer smart

Andreas Brenner

1. Was ist eigentlich «smart»?

Was «smart» heisst, das ist nicht so einfach zu sagen, das kommt nämlich darauf an, in welcher Hinsicht man es verstehen will. Das Englische verwendet das Wort für «geschickt», «schlau» oder «witzig». Ganz in diesem Sinne nannte auch der Schweizer Uhrenfabrikant Nicolas Hayek sein 1994 konzeptionell an der erfolgreichen Swatch-Uhr ausgerichtetes Auto «Smart». Das schien Sinn zu machen, war das Auto doch witzig und, wenn es auch nicht das hielt, was Hayek sich davon versprochen hatte (es sollte ein E-Auto werden), so konnte doch ein Versprechen eingehalten werden und es passte tatsächlich quer in eine Parklücke. Das war schon viel. Weil aber das Auto aus Biel, das schliesslich an einem französischen Standort der deutschen Daimler produziert wurde, ansonsten nicht das hielt, was seine Schöpfer sich und anderen versprochen hatten, dauerte es noch anderthalb Jahrzehnte bis das kleine Wort ganz gross rauskam und seinen Siegeszug rund um die Welt antrat. Wer jetzt nicht abgehängt werden wollte, musste ganz schnell smart werden.

Damit ein Begriff wirklich erfolgreich sein kann, macht es Sinn, ihn etwas im Unklaren zu halten. Deshalb geht es dem kleinen Wort wie seiner grossen Mutter, dem Digitalen Wandel: Jeder weiss so ziemlich um was es dabei geht, aber eben niemand so ganz genau.

Das Schlagwort des Digitalen Wandels hat denn auch eine nahezu magische Bedeutung erlangt, gibt es doch mittlerweile keine Institution mehr, die sich nicht nach einer solchen Selbstveränderung sehnt. Bildungseinrichtungen wie die Fachhochschule Nordwestschweiz, FHNW, die deutsche Bundesregierung und selbst multinationale Organisationen wie die Europäische Union, EU wollen den Wandel nicht verpassen. Ein Standardargument, warum man die Digitalisierung nicht verpassen dürfe, lautet implizit, dass man ohne den Digitalen Wandel unschön gewandelt, nämlich abgehängt wird und die Konkurrenz nur noch von hinten sieht. Und deshalb sollen auch Organisationen entsprechend gewandelt und wie immer es dann aussieht, smart aussehen. Auch wird bereits von Smarten Städten («Smart Cities») geredet.

«Smart» scheint dann das zu sein, was hinten rauskommt, wenn man es durch den Digitalen Wandel geschleusst hat. Der Digitale Wandel wird zwar nicht konkret definiert, dafür aber fast durchweg positiv assoziiert. Fragt man einen kompetenten Akteur dieses Wandels, den Technologiekonzern Siemens, so erfährt man zwar auch nichts Genaues, dafür aber viel Gutes: Es geht um «ein gutes Lebensgefühl», welches durch die Digitalisierung, die Teil der «Value Map» ist, vorangetrieben werden soll.¹ Als Teil des Wertekanons kommt der Digitalisierung nach Siemens eine Schlüsselstellung zu und zwar in jeder Hinsicht, in den Bereichen Gesundheit, Mobilität und Nachhaltigkeit.² Man sieht: Digitalisierung bedeutet irgendwie so etwas wie die Rettung der Menschheit und deren Erlösung von vielen Übeln. Dass das Ganze fast mühelos daherkommt, zeigt Siemens in der Illustration seines Readers: Arbeitende und lernende Menschen sieht man zumeist in relaxter Haltung; sie arbeiten unter dem Sonnenschirm oder fläzen sich auf grossen Arbeitskissen, wie sie mittlerweile die schöne neue Arbeitswelt von Technologiefirmen prägen. Und so erfährt man vor allem eines: Digitalisierung scheint zu allererst ein Lebensgefühl zu sein. Bei der Wandlung von Organisationen hin zu smarten Organisationen scheint es sich ähnlich zu verhalten: Früher hätte man gesagt, es ist irgendwie cool, heute gilt es irgendwie als smart, wenn man seine Organisation smart macht.

¹ Siemens, Ingenuity of Life. Business to Society. Berlin, München. 2016, S. 71, S. 11.

² Siemens 2016, S. 67-75.

Wenn ausgerechnet ein Technologiekonzern, der es ja wissen können müsste, vermeidet, uns mehr und Konkretes über das Ereignis der Digitalisierung zu sagen, so gibt es dafür wohl einen konkreten Grund: Alles geht unglaublich schnell, weswegen die Definitionen von heute Morgen schon überholt sein könnten, aber eines ist garantiert: das Leben wird angenehmer und leichter. Zu Letzterem (und damit auch zu Ersterem) trägt die Aufhebung der Grenzen bei: So wie die Menschen mittels der neuen Technologien tendenziell überall sind, so wird die «Ingenuity of Life» (die „Genialität des Lebens“) wie der Siemens-Report betitelt ist, in der neuen Zeit der neuen Möglichkeiten befördert.

2. Warum Smartness?

Wenn der Begriff so unscharf ist, bleibt gleichfalls etwas nebulös, warum man sich an etwas ausrichten soll, von dem wir nicht genau wissen, was es denn eigentlich ist. Nun ist es nicht so, als sei vollkommen unklar, um was es bei der Smartness geht und es ist auch nicht völlig unnachvollziehbar, was man damit erzielen will. Die computergestützte Abwicklung von Prozessen verspricht Vorteile, die im allgemeinen Interesse liegen: Höhere Geschwindigkeit der Abläufe bei gleichzeitig niedrigeren Kosten ist ein hehres Ziel, das Verwaltungen mit Bürgern gemein haben. Dies gilt zumindest dann, wenn die Rechnung auch aufgeht. Es zeigt sich nämlich, dass noch nicht einmal das Ziel der Kosteneinsparung unbedingt überzeugt. Denn dazu müsste man eine Vollkostenrechnung haben, die es, wie wir später sehen werden, so nicht gibt. Nehmen wir aber zunächst einmal den Aspekt der Beschleunigung in den Blick.

2.1. Ganz schön schnell

Wie bei fast allen Zielen, die man zum Zwecke der Optimierung von etwas anpeilen kann, rechtfertigen sie sich selten selbst. Das gilt natürlich auch für das Ziel der Beschleunigung. Wenn Abläufe schneller gehen, ist das häufig erfreulich und von fast jedem gewünscht. Aber nicht jeder weitere Beschleunigungsgewinn ist es auch wert, dass er mit den dafür fälligen Kosten bezahlt wird. So kann erst nachdem die Technologie entsprechend verbessert und die Abläufe entsprechend beschleunigt worden waren, ein Produkt wie der digitale Schalter eröffnet werden. Dieses Produkt wird den ehemaligen Bürgerinnen und Bürgern, die nun neuerdings als Kunden bezeichnet werden, von den Ämtern unter anderem damit beworben, dass sie 24h geöffnet sind und nun alles ganz schnell erledigt werden könne. Das klingt gut, hat allerdings einige Verzerrungen mit sich gebracht, die durch ein smartes Marketing leicht überhörbar werden: Der für die moderne Gesellschaft und ihre modernen Organisationen so zentrale Bürger-Begriff ist unter der Hand – und ganz smart – abgeschafft worden. Wir sind nicht mehr das, auf das zu sein wir stolz waren und weswegen Millionen von Menschen sich auf eine lebensgefährliche Flucht begeben, um dies wieder sein zu können, nämlich Bürgerinnen und Bürger, - in der smarten Organisation gibt es uns nicht mehr und nur noch das, was es immer, auch schon in den finsternen Untertanenzeiten gab, nämlich Leute, die für das, was sie haben wollen, bezahlen, Kunden also.

Im Konkreten Fall findet jedoch auch hier wieder eine Täuschung statt und die ist nicht etwa virtuell, sondern real: Wir Bürgerinnen und Bürger wollen ja gar nicht Kunde sein, wir wollen nur das haben, auf das wir Kraft unseres hehren – bürgerschaftlichen – Status einen Anspruch haben. Da aber auch unsere hoheitlichen Organisationen uns diesen Anspruch absprechen, sind wir unsanft smart zum Kunden abgemustert. In den Zeiten der Smartness bedeutet Kunde sein aber zugleich weniger als es vormals bedeutete. Kunde in der Welt der digitalen Schalter sein bedeutet wie überall im E-Business, den Job selbst zu machen. George Ritzer hat dieses Phänomen schon lange, bevor von Smartness die Rede war, auf den Begriff gebracht, es ist dies die *McDonaldisierung*. Die arbeitet, das berühmte

Fast-Food-Restaurant ist dadurch gross geworden, nach den vier Prinzipien *Effizienz, Kalkulierbarkeit, Voraussagbarkeit* und *Kontrolle*.³ So wie es in den Fast-Food-Restaurants, die nach diesem Prinzip konzipiert sind, keine Kellner mehr gibt bzw. auf einmal ganz viele Kellner, nämlich so viele wie es Kunden gibt, so haben wir uns daran gewöhnt, dass das McDonald-Prinzip unseren Alltag erobert hat: Bei der Bank, bei der Post, im Supermarkt und – warum denn auch nicht – in unserer Verwaltung.

2.2. Ganz schön billig

Die McDonaldisierung der Verwaltung, welche uns digital von Bürgern zu Kunden gewandelt hat, hat viele Vorteile und Gewinne, aber natürlich nicht für den Kunden. Oder kennt jemand ein Beispiel dafür, dass die vielgepriesene Kostenersparnis an ihn, den Kunden weitergegeben wurde, beispielsweise durch verringerte Kontogebühren? Und da man ja nicht nur ans Geld denken sollte, darf man durchaus auch andere Währungseinheiten in Geltung bringen. Als ehemaliger Bürger bzw. ehemalige Bürgerin, die wir uns nun vereint und dennoch getrennt - am Online-Schalter - wiederfinden, erlebt man eines auf jeden Fall: Der Staat ist jetzt ganz weit weg. Hatte er früher noch ein Gesicht, so zeigt er uns jetzt statt eines Face einen Screen. Und da ist, wie das in der digitalen Welt nicht anders ist, alles ganz glatt und smart. Die Bilanzierung von Gewinn und Verlust fällt also leicht und wiegt schwer: Bürgerferne.

Ganz smart haben wir uns also in eine Richtung drängen lassen, die mit der Moderne nicht mehr viel zu tun hat, hat sie doch Züge des alten Feudalsystems, weswegen auch schon der Begriff des «Neo-Feudalismus» aufgetaucht ist.⁴ Dass es von hier zu einer – selbstverständlich smarten – Diktatur kein so weiter Weg ist, liegt in den magischen Vier von McDonald (Effizienz, Kalkulierbarkeit, Voraussagbarkeit und Kontrolle). Der Hyper-Burger, der zunächst in einer amerikanischen Küche ausgeheckt wurde, hat ja gerade deshalb das Zeug zum Totalitären, weil er uns in der irrigen Meinung hält, es ginge dabei um uns, es sollte also unsere Effizienz gesteigert werden, wir sollten besser kalkulieren und voraussagen können und besser die Kontrolle bewahren. Diese Vorstellung hatten ja bereits die McDonald-Brüder nicht, sie begriffen, und das ist, solange es um Burger geht, ja auch vollkommen legitim, die vier Prinzipien aus ihrer Perspektive.

Was die McDonaldisierung des Staates angeht, sollten sich die Noch-Bürgerinnen und -Bürger merken, dass der Staat, der sie zu Kunden macht, nichts anderes im Sinn hat als die Burger-Brater aus dem Kalifornischen San Bernardino.

Billiger wird es also auf keinen Fall für die von der Smartness betroffenen Menschen, aber auch nicht für die davon betroffene Natur: Die papierlose Verwaltung, auch dies so ein vielversprechendes Versprechen, hat einen Preis: Das permanente Online-Schalten aller Dienste und damit eine gigantische Steigerung des Energieverbrauchs.

3. Smartness als Heilsversprechen

Dass die Digitalisierung und mit ihr der Hype um die Smartness den Status einer Heilsgeschichte erlangt hat, ist vielfach zu beobachten, beispielsweise an der einer Heiligenverehrung in nichts nachstehenden Verklärung der Gründerfiguren der digitalen Bewegung: In seinen Nachrufen wurde Apple-Gründer Steve Jobs als «Weltverbesserer», «Papst» oder «Tech-God» gewürdigt.⁵

³ George Ritzer (1993): Die McDonaldisierung der Gesellschaft. Frankfurt/M. 1997.

⁴ Harald Welzer: Die smarte Diktatur. Frankfurt/M. 2016, S. 85.

⁵ Der Spiegel, 6.10.2011; BILD, 20.6.2015.

Die Erwartungen an den Digitalen Wandel waren immer schon überzogen, geht es der Digitalbewegung doch letztlich um einen totalen Umbau der anthropogenen Lebenswelt, welche letztlich die Abschaffung des Menschen nicht als Horror-, sondern als Erlösungsszenario vorsieht. Dies erklärt auch den religiösen Unterton ihrer Vordenker, denen das *Transhumanum* als Endziel vorschwebt.⁶ Wenn die Digitalisierung in dieser Weise gepusht wird, so liegt dem neben eindeutigen wirtschaftlichen Interessen der Computer-Industrie auch und vor allem ein anthropologisches Selbstverständnis zu Grunde. Der Mensch und seine Entwicklung wird nicht alleine als verbesserungsbedürftig angesehen, sondern als grundlegend defizitär.

Wenn eine Innovation so hoch eingeschätzt wird, dann ist es nicht verwunderlich, dass sie mit einem nahezu missionarischen Eifer unters Volk gebracht werden muss, da es gleichsam einer Sünde gleichkäme, dies nicht zu tun. Das bedeutet dann auch, dass diejenigen, die sich dieser Entwicklung entgegenstellen, als höchst ärgerliche Querulanten gelten und mit diesen, da sie sich doch die «Weltverbesserung» in den Weg stellen, auch nicht viel Federlesens gemacht wird.

Anders als das natürliche Fortschrittsdenken, das den Menschen nie als vollkommen und damit immer noch als verbesserungswürdig aber auch verbesserungsfähig ansieht, schleicht sich in die Rede vom notwendigen Digitalen Wandel ein anthropologisches Selbstverständnis ein, welches im Menschen nicht im Gehlenschen Sinne ein «Mängelwesen» sieht.⁷ Denn die von Gehlen diagnostizierten menschlichen Mängel sind ja bei näherer Betrachtung die Voraussetzung seines Entwicklungspotentials und in diesem Sinne seine Stärke.

Die Digitalisierungsphilosophie entwickelt ihren Antrieb zum radikalen Umbau der Lebenswelt aus der Überzeugung, dass der Mensch ein hoffnungslos und letztlich unreformierbar defizientes Wesen ist. Deshalb geht es nicht, wie bei bisheriger technologischer Innovation darum, hier etwas zu verbessern, dort etwas zu beschleunigen, sondern schlicht darum, alles zu verändern und das heisst dann auch, den Menschen der Technologie kompatibel zu machen.

Das *Interface* Mensch-Maschine wird daher schon lange nicht mehr vom Menschen aus gedacht, sondern von der Maschinenperspektive aus, wobei der Mensch, so lange es ihn noch gibt, ein störender Faktor ist. Daher kann man, wenn man von Digitalisierung, beispielsweise der Organisationen redet, nicht von den anderen Digitalisierungen, beispielsweise der Bildung schweigen. Dass das eine Hand in Hand bzw. *Bit for Bit* mit dem anderen zusammengefügt wird, ist kein Zufall, sondern hat Methode.

Dass das Perfektibilitätsdenken auch den Bildungsdiskurs ergreift, kann daher als Ergänzung zum smarten Umbau der Organisationen genommen werden. Die Digitalisierung der Bildung hat dabei nicht alleine den vermeintlich verbesserungswürdigen Geist des Menschen im Fokus, sondern, wie ja auch die digitale Verwaltung – die den Kundenbürgern den Gang auf's Amt ersparen will – seinen Körper. Daher überrascht es nicht, dass das Land, das führend im digitalen Umbau des Staates ist, auch Leader im digitalen Umbau der Bildung und seines Gegenstandes, des Menschen ist. Und so hat im finnischen Bildungssystem die «ungelenke» Hand des Menschen, die eine ebensolche Handschrift gebiert, neuerdings ausgedient. Dort lernen die Kinder keine Handschrift mehr, sondern nur noch die Tablet-Schrift. Wäre dies alleine bereits Grund der Beunruhigung, da die Bedeutung der Handschrift als Ausdrucksform der Persönlichkeit und Stimulans der Hirnentwicklung kaum zu leugnen sein dürfte, geht es im finnischen Modell jedoch nicht alleine darum, eine Schrift durch eine andere zu ersetzen, sondern vor allem darum, deren Produktionsbedingung zu ersetzen. Ist dies bislang die

⁶ Schon früh vertreten von Ray Kurzweil: Ray, Homo Sapiens. Leben im 21. Jahrhundert. Was bleibt vom Menschen? (The Age of Spiritual Machines. New York 1998) Köln; kritisch dazu: Jay Tuck, Evolution ohne uns. Wird künstliche Intelligenz uns töten? Kulmbach 2016; und Yuval Noah Harari, Homo Deus. Eine Geschichte von morgen. München 2017.

⁷ Arnold Gehlen 1940, Der Mensch. Seine Natur und seine Stellung in der Welt. Wiesbaden 1978, S. 16ff.

menschliche Hand, so tritt an deren Stelle nun das Tablet.⁸ Damit wird auch der Begriff der Digitalisierung endlich verständlich, leitet sich doch der Begriff von etwas höchst Konkretem und Analogem ab, dem «Digitus» (dt. *Finger*), der ursprünglich auf die – zum Zählen wichtige – Ziffer verwies, aber auch auf die Schrumpfung des Menschen auf sein scheinbar wichtigste Körperteil hinweist. Noch bedienen wir mit dem Finger die Tastatur unserer Endgeräte, doch auch dieses Körperteil wird bald überflüssig werden, wenn das Interface zwischen Mensch und Maschine, diese lästige Körperbrücke, als welcher der Digitus noch fungiert, zu Gunsten der Maschine und des Transhumanen überwunden hat.

4. Smartness als vermeintliches Naturgesetz

Zu den sie mystizierenden und überhöhenden Auffassungen über die Digitalisierung zählt auch, dass es zu ihr keine Alternative gebe. Damit wird eine Technologie in den Rang einer naturgesetzlichen Determinante erhoben, was natürlich falsch ist. Der Digitale Wandel ist durch zwei Entwicklungen entstanden, zum einen durch die ihn ermöglichenden Fortschritte in der Computerwissenschaft und durch die Entscheidung diesen Fortschritten gesellschaftliches Gewicht beizumessen. Diese entscheidende Entwicklung ist indes niemals kritisch hinterfragt worden, so dass wir bis heute nicht wissen, ob es darüber einen Konsens gibt, oder ob sie nicht vielmehr Ergebnis geschickten Lobbyings der Computer- und Software-Industrie ist. Wie dem auch sei, ist jedoch klar, dass diese Entwicklung nicht zwangsläufig und – noch – revidierbar ist. Den kritischen Kipppunkt nicht zu verpassen, an dem eine Entwicklung ins Irreversible kippt, hat bereits Hans Jonas als Aufgabe menschheitlicher Verantwortung beschrieben und vor der Gefahr gewarnt, dass wir den ersten Schritt in eine neue Technologie autonom setzen können und danach deren Sklave sein könnten.⁹

Solange dies der Fall ist, sollten wir die Chance einer kritischen Betrachtung des Digitalen Wandels ernst nehmen. Denn auch hier spielt die Zeit eine bedeutende Rolle: Obwohl Sozialtechniken keine naturgesetzliche Autorität haben, können sie tendenziell irreversibel sein, nämlich dann, wenn Kulturtechniken unwiederbringlich verloren gegangen sind, auch in diesem Sinne ist die Abschaffung der Handschrift in Finnland zu kritisieren. Eine andere zentrale Kulturtechnik ist der auf die Präsenz realer Anderer antwortende Diskurs, der durch die Smartness von Organisationen immer weniger Gelegenheiten hat, sich üben und weiter zu entwickeln.

Solange wir aber noch selber (kritisch) denken können, können wir in dem Projekt des Digitalen Wandels eine Chance erkennen: Der Versuch, den Menschen über sich – und das heisst über seine mentale und körperliche Beschaffenheit hinaus – zu entwickeln und ihn gleichsam von sich selbst zu emanzipieren, ist, wie man am Projekt seiner Digitalisierung sehen kann, gescheitert. Ein schlichter, aber tragischer Weise übersehener Grund ist ganz einfach der, dass der Mensch nicht digital, sondern analog ist. Diese Feststellung von Harald Welzer¹⁰ hat 130 Jahre zuvor Friedrich Nietzsche, ein anderer Kritiker der Gegenwartskultur, mit der Forderung auf den Punkt gebracht: «bleibt der Erde treu».¹¹ Bezogen auf den Umbau unserer Kultur folgt daraus, dass der Mensch und nicht seine Geräte den Ton angeben sollten.

⁸ Fokus: Finnland schafft die Schreibschrift ab. Ipad statt Schönschrift. 14.1.2015; Frankfurter Allgemeine Zeitung: Schreibst du noch, oder tippst du schon. 14.1.2015.

⁹ Hans Jonas, Das Prinzip Verantwortung. Frankfurt/M. 1979, S. 72.

¹⁰ Harald Welzer, Das Leben ist analog. In Der Spiegel 17/2016, S. 128f.

¹¹ Friedrich Nietzsche 1886, Also sprach Zarathustra. Ein Buch für Alle und Keinen. In *Sämtliche Werke, Kritische Studienausgabe*, Bd. 4, München 1980, S. 99.

Durch den Versuch, den Menschen hinter sich zu lassen, hat die Digitalisierung uns einen neuen Blick auf uns selbst eröffnet und uns gezeigt, dass wir Wesen sind, die man in essentiellen Zusammenhängen nur bei Strafe ihrer Selbstaufgabe mit Technologie kompatibel machen darf.

Der Digitale Wandel hat auch und gerade aus kritischer Perspektive also sein Gutes: Er zeigt, dass der Mensch sich diesem Wandel sperrt und wir unser Potential nur real verwirklichen können. Natürlich klingt das nach einem Widerspruch, sind doch Potentiale «Möglichkeiten», aber, und das macht eben das Menschliche aus, unsere Möglichkeiten sind reale Möglichkeiten, die wir eben auch verwirklichen sollten.

5. Smarte Gefährdungen

Es gibt, wie Internetkritiker wie Frank Schirrmacher¹² oder Harald Welzer deutlich machen, keinen Grund, die ernststen Warnungen vor der Zerstörung unserer offenen Gesellschaft auf die leichte Schulter zu nehmen. Die Kontroll- und Beeinflussungsmöglichkeiten, die, da sie möglich sind, auch real genutzt werden, bringen die offene Gesellschaft bereits heute an ihre Grenzen: Ein Kandidat, der via Twitter ins Oval Office einzieht, eine ehemals kritische Öffentlichkeit, die sich nur noch als Konsumenten definiert und in einem Rabatt-System («Incentives») auf- und untergeht, haben das, was sich in einem über mehrere Jahrhunderte in dem Aufklärung genannten Projekt entwickelt hat, in einem einzigen Jahrzehnt total verändert. Wenn man sieht, wie leichtfertig viele den Begriff der Privatheit aufgeben und sich, angereizt durch schale Rabatte, am Einreißen der letzten Mauern, die den Einzelnen noch schützen, beteiligen, kann man sich fragen, ob Kants so eingängige Definition von Aufklärung heute noch eine Spur von Begeisterung entfachen würde.

Aber vielleicht ist es ohnehin müßig, an solch hehren Appelle zu erinnern, geht es doch der McDonaldisierung letztlich nur um das eine: die Effizienz – alle anderen Prinzipien verweisen auf sie. Aber noch nicht einmal darauf, dass die Smartness effizient sei, kann man noch vertrauen. Ein System, das sich zum Supersystem generiert und alle Subsysteme übersteigt, gefährdet in dramatischer Weise die eigene Effizienz. Die Digitalisierung der Gesellschaft, die nicht alleine, aber eben auch über die smarten Organisationen voranschreitet, programmiert nicht nur diese, sondern auch deren eigene Auflösung. Denn die «automatisierte Gesellschaft», in der die Datenmengen immer weiter wachsen, steuert auf katastrophale Datenverluste zu, die deshalb so katastrophal sind, weil sich die Gesellschaft in eine selbstgeschaffene Abhängigkeit von den Daten begeben hat.¹³ Übersehen wird das einstweilen noch, weil die angeblich so Vielen, die so begeistert in diese Richtung laufen, ja schlecht irren können. Dabei ist weder klar, ob es so viele sind, und ausserdem ist deren Motivlage ungeklärt. Was die vorgebliche Menge derer, die die Digitalisierung unserer Gesellschaft anstreben, angeht, so ist deren Zahl wohl in Tat und Wahrheit geringer als es den Anschein hat. Denn auch hier können die bekannten McDonaldisierungen einen Hinweis geben: Diese Phänomene sind ja nicht von ihren späteren Konsumenten nachgefragt worden, im Gegenteil, sahen sich diese auf einmal in eine Lage, in der es keine andere Alternative mehr gab. Bis dahin aber, und hier trifft die vielen Einzelnen, die schliesslich zum Strom wurden, durchaus eine Verantwortung, liessen sie sich viele allzu bereitwillig in eine Richtung stupsen. Denn was derzeit im Segment der sich zur Smartness wandelnden Organisationen zu beobachten ist, hat seine Vorläufer in altbewährten Programmen der Rabatt-Gewährung, die 2017 sogar mit der Alfred-Nobel-Medaille geadelt wurden.¹⁴

¹² Frank Schirrmacher, Ego. Das Spiel des Lebens. München 2013.

¹³ In diesem Sinne das «Digital-Manifest» von Dirk Helbig, Bruno Frey u.a. (<http://www.spektrum.de/thema/das-digital-manifest/1375924>) (20.11.2017).

¹⁴ Thaler, Richard H.; Cass R. Sunstein (2008): Nudge. Wie man kluge Entscheidungen anstößt. (org. *Nudge. Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness*. Yale). Berlin.

Dass neuerdings nicht nur partikulare Konsumententscheidungen, sondern gesellschaftliche Systeme nach diesem Modell konzipiert werden sollen, ist dann aber doch das eigentlich überraschende. Denn was beim Einkauf funktioniert und – in Massen – auch Sinn macht, dass Mengen- oder aber auch Ramschkäufe kommerziell entschädigt werden, dieses Prinzip kann in anderen Bereichen nicht nur sinnlos, sondern sogar extrem schädlich sein: Mengenrabatte beim Bestellen eines neuen Personalausweises sind ein sinnloses und Gratifikationen für Blut- und Organspenden schädlich.

Und hier zeigt sich denn auch der Grund für die allmähliche Zerstörung gesellschaftlicher Errungenschaften, wie die der Bildung von Menschen und des Aufbaus und der Gestaltung von Organisationen: Wenn wir diese für eine offene Gesellschaft so wichtigen Aufgaben nur noch als Teilsysteme des ökonomischen Supersystems begreifen, haben wir sie im Grunde bereits aufgegeben. In einer Definition Jonathan Franzens kann man das so bezeichnen: «Digitale Technologie, das ist Kapitalismus im Hyperdrive.»¹⁵ Dass dieser hyperschnelle, alles verschlingende Kapitalismus, der moderne Leviathan ist, der auch unsere demokratischen Errungenschaften in Kürze verschlingen könnte, das könnte ein reales Horrorszenario sein.

¹⁵ Jonathan Franzen, Bevor wir in der Crowd ertrinken. In Neue Zürcher Zeitung, 14. Oktober 2017, S. 48f.