

**FOKUS: E-GOVERNMENT**

# IT-Management schafft Synergien

eGovernment eröffnet neue Möglichkeiten, über die stark vertikal organisierten und föderal geprägten Verwaltungseinheiten hinweg, synergetisch zusammenzuarbeiten. Eine durchdachte Umsetzung bringt Vorteile, birgt allerdings auch Herausforderungen für das IT-Management.

→ VON CHRISTIAN MAUZ & WOLFGANG HAID

Die Prozesslandschaften von Ämtern in der Verwaltung sind traditionell in sich abgeschlossen, IT-seitig unterstützt durch jeweils spezifische Fachanwendungen. An den Organisationsgrenzen kommt es in der Regel zu Medienbrüchen, da die Durchgängigkeit zwischen verschiedenen Ämtern fehlt. Die Optimierung von Geschäftsprozessen über Ämter oder Verwaltungsebenen hinweg (Government to Government, G2G) birgt daher unbestritten ein enormes Potenzial, um die Effektivität und Effizienz der Verwaltung zu steigern. Nur wie kann dieses erschlossen werden?

**GROSSES POTENZIAL**

Der eCH-Standard-0122 bietet mit seinem Modell für die Geschäftsfähigkeit der Behörden (vgl. Grafik) eine gute Grundlage für eine grobe Auslegeordnung. Breit genutzt werden Synergien bereits in den Domänen «Kernfähigkeiten mit Voraussetzungscharakter», «Allgemeine Dienste» sowie «Technologie». Gute Beispiele dafür sind die Bereiche Finanzen und Personal, die übergreifend verwaltet werden oder (zentrale) Register (z. B. Einwohnerregister), die, basierend auf offenen Standards wie eCH, den Datenaustausch zwischen Fachanwendungen ermöglichen und somit die Grundlage für übergreifende Geschäftsprozesse legen. Gerade in den Domänen «Management» und «Kernfunktionen», in denen Potenziale (noch) nicht systematisch erschlossen werden, gerät die öffentliche Verwaltung zunehmend unter Druck: Ein

Dr. Christian Mauz verantwortet bei der AWK Group als Partner den Bereich Business Consulting  
Dr. Wolfgang Haid ist als Senior Business Consultant spezialisiert auf eGovernment → www.awk.ch

Kostensenkungsprogramm jagt das nächste, die Öffentlichkeit verlangt nach Transparenz über die Leistungen sowie die dafür eingesetzten Ressourcen.

**NACHHOLBEDARF IN ZWEI BEREICHEN**

Die Domäne «Management» umfasst Aufgaben für die Steuerung und Führung der Verwaltung. Dafür werden übergreifende Führungsinstrumente benötigt, wie sie in der Privatwirtschaft heute üblich sind. Sie bringen Transparenz und Leitlinie, sodass Organisation und Prozesse laufend verbessert werden können. Die Verwaltung mit der Exekutive als oberstes Organ unterscheidet sich von Unternehmen jedoch grundlegend in der Steuerung und Führung: Das



«Mehr denn je erfordert eGovernment ein starkes IT-Management»

Wolfgang Haid

Management ist im Staat meist nur schwach ausgeprägt, auch wenn es in der Regel einen übergeordneten (finanziellen) Budgetprozess gibt. Steuerung (Controlling), Prozessverwaltung, Qualitätsmanagement oder Analytik hingegen werden höchstens auf Amts- oder allenfalls Departementsstufe gelebt und bereitgestellt.

Für die «Kernfunktionen» kommen heute fast ausschliesslich spezifische Fachanwendungen zum Einsatz. Insbesondere in den Bereichen Steuern, Sicherheit und Mobilität werden sehr grosse und komplexe Fachanwendungen betrieben, die über Jahre gewachsen sind. Alleine diese Fachanwendungen an laufende organisatorische

oder gesetzliche Änderungen anzupassen, ist oft sehr aufwendig. Dies lässt die Beteiligten (Geschäftsprozessverantwortliche, Benutzer, Betreiber) davor zurückschrecken, über Verwaltungseinheiten und -ebenen hinweg nach Verbesserungen zu suchen und diese umzusetzen.

**UMSETZUNG BERUHT AUF DREI SÄULEN**

Wie kann die Umsetzung von eGovernment-Vorhaben langfristig dennoch gelingen? Aus unserer Sicht zentral sind:

■ **Das Zielbild für die IT muss klar sein:** Die gesamtstaatliche Unternehmensarchitektur legt fest, wohin sich die IT im Staat weiterentwickeln soll. Sie wird abgeleitet aus der formulierten IT-Strategie und bildet die Grundlage,

um zukünftige Querschnittservices zu identifizieren und entsprechende Querschnittsanwendungen anzubieten. Die regelmässige Weiterentwicklung erfolgt im Rahmen des Architekturmanagements, das auch die

Festlegung strategischer Plattformen umfasst.

■ **Veränderungen der ICT-Landschaft sind zu managen:** Das strategische Portfoliomanagement steuert übergreifende Projekte sowie die Weiterentwicklung der Querschnittsanwendungen. Zusätzlich stellt es die richtigen Prioritäten, die Weiterentwicklung Richtung Zielbild sowie die Synchronisierung der Software-Lebenszyklen sicher. Über ein Umsetzungscontrolling wird die Zielerreichung verifiziert und bei Bedarf korrigiert.

■ **Vom Weg darf nicht abgewichen werden:** Eine starke Governance ist Voraussetzung dafür, dass gesamtstaatliche Interessen anstatt



und Bündelung von Querschnittsfunktionen in Form von Kompetenz- oder Verarbeitungszentren verbunden sein.

**WO LIEGEN DIE SCHWIERIGKEITEN?**

In der Praxis erschweren einige Stolpersteine die konsequente Umsetzung. Dies fängt mit der Gesamtsicht auf die fachlichen Anforderungen an: Oft wird die IT in der Verantwortung gesehen, die heterogenen Bedürfnisse in den Fachabteilungen zu erheben, zu koordinieren und zu konsolidieren. Die IT kennt aber typischerweise die Fachprozesse nicht ausreichend tief, um das Optimierungspotenzial zu erkennen. Umgekehrt ist das Fach mit den technischen Möglichkeiten nicht hinreichend vertraut. Daher ist der Dialog zwischen Fach und IT so wichtig. Ausserdem ist die IT aufgrund ihrer organisatorischen Einbettung nicht in der Position, Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten. Sie benötigt zwingend entsprechenden Support aus den Fachbereichen.

Mit übergreifenden IT-Systemen nimmt auch die Komplexität stark zu. Änderungen an vernetzten Systemen müssen stärker koordiniert werden. Aus den Schnittstellen und dem über sie stattfindenden Datenaustausch erwachsen Anforderungen an Konsistenz und Transaktionssicherheit.

Nicht zu unterschätzen sind ausserdem die föderalen Strukturen, die vielfach eine gemeinsame Lösung verhindern. Potenzielle Synergien stehen einer geringeren Autonomie gegenüber. Durch gegenseitige Abhängigkeiten nimmt die

Agilität des Einzelnen ab. Im Staat muss der gemeinsame Wille der obersten Führung über den Partikulärinteressen stehen.

Da zudem der Leidensdruck oft nicht gross genug ist, um Veränderungen anzustossen, werden Möglichkeiten zur Automatisierung gar nicht erst abgeklärt, geschweige denn umgesetzt. Mehr Transparenz und die Förderung des Kostenbewusstseins könnten hier Abhilfe leisten.

**WAS IST ZU TUN?**

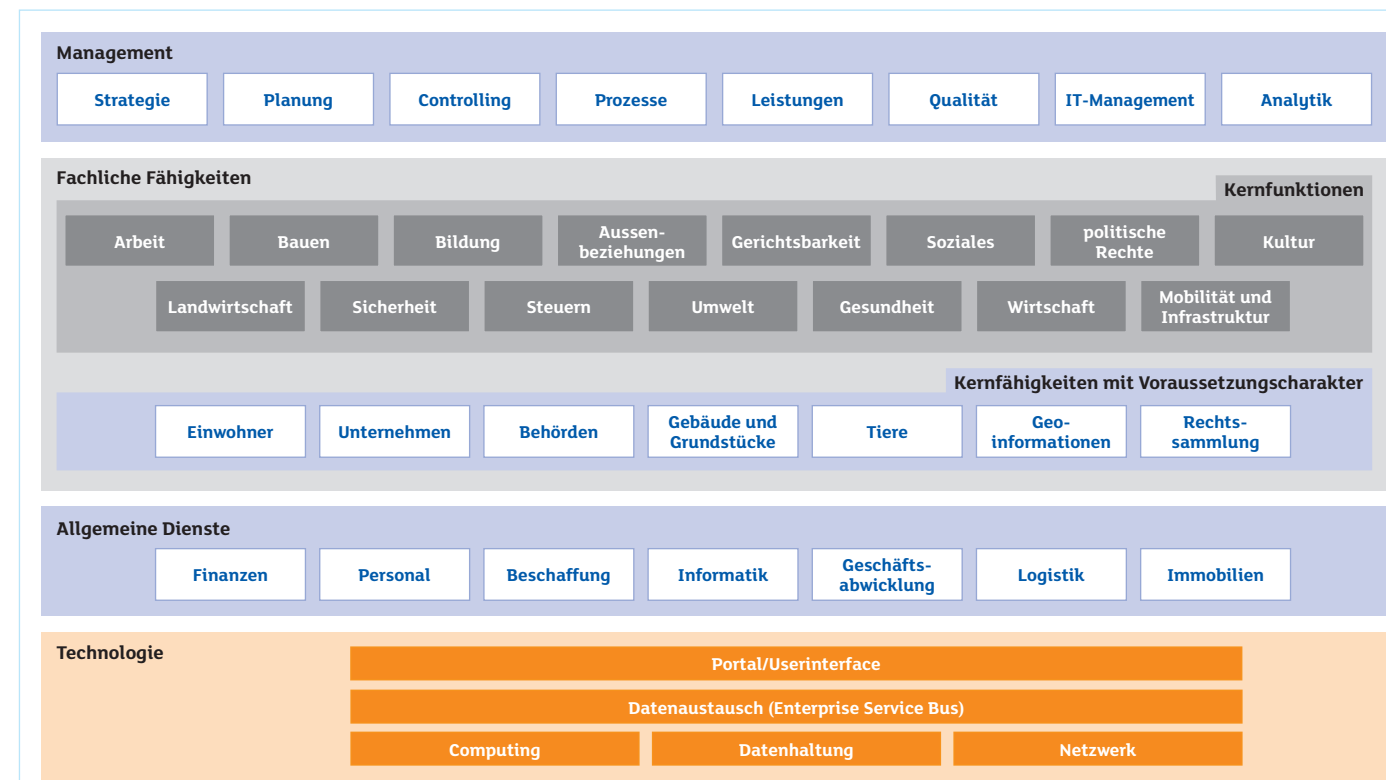
Zunächst ist der Dialog aktiv zu fördern – für ein gegenseitiges Verständnis und hohe Transparenz, sowohl zwischen den Ämtern als auch zwischen Fach und IT. Entsprechende Strukturen oder Plattformen zum Erfahrungsaustausch sollen aktiv geschaffen und institutionalisiert werden. Weiter sind hinreichende Ressourcen für Architekturmanagement, Portfoliomanagement und Governance bereitzustellen. Erst durch eine aktive Gestaltung des Zielbilds für die IT lassen sich die Synergiepotenziale erschliessen. Die Nutzung übergreifender Standards wie eCH und die Bereitstellung von Blue Prints für Verwaltungskernprozesse helfen bei einem aktiven Management der IT im Staat.

«Die IT kann wesentlich zu einem schlanken, effizienten Staat beitragen»



Christian Mauz

Der Aufwand lohnt sich: Die IT kann einen wesentlichen Beitrag zur Umsetzung der Vision des schlanken, effizienten Staats leisten. ←



Modell der Geschäftsfähigkeiten der Behörden (angelehnt an eCH-Standard-0122)

BILD: ISTOCKPHOTO.COM/DRAGONIMAGES

QUELLE: AWK