



AWK Group

Enabling digital performance.



«Der Bund kann auch Turbo»

**5 Thesen zum Impfzertifikat für
eine Schweiz nach Corona**

Marc Raum

Adrian Wägli

Als das Bundesamt für Gesundheit am 24. März 2021 informierte, bis zum Sommer werde ein international anerkanntes Impfzertifikat zur Verfügung stehen, glaubten nur wenige daran, dass die Verwaltung liefern würde. Wir erinnern uns: Am Tag zuvor machte das Datenleck bei [meineimpfungen.ch](https://www.meineimpfungen.ch) die Runde, das zur Einstellung der vom Bund mitfinanzierten Lösung führte. Seit Bundesrat Ueli Maurer am 4. Juni jedoch bekanntgab, dass das Impfzertifikat bereitstehe, ist der Tenor ganz anders.

Es lohnt sich, diese Erfolgsstory zu verstehen, denn sie eröffnet Thesen für eine Schweiz nach Corona. Dieser Erfolg war nicht zuletzt den vier nachstehenden Faktoren zu verdanken:

- 1. Vorhandene Erfahrung:** Der Bund verfügte in einem Kernteam bereits über aktuelle Erfahrungen mit modernen Apps, darunter insbesondere mit der Covid-Tracing-App. Entsprechend wusste er, wie eine Lösung finanziert, beauftragt, konzipiert, rechtlich verankert, beschafft, entwickelt, öffentlich getestet, bereitgestellt und mit Öffentlichkeitsarbeit in die verbreitete Nutzung gebracht werden kann. Jede dieser Aktivitäten ist komplex. Erforderlich sind eine team- und oft amtsübergreifende Zusammenarbeit sowie das gesetzlich erzwungene Durchlaufen formalisierter Prozesse, die in den Händen von rund 100 höheren Verwaltungsspezialist*innen liegen, die solche Vorgänge ermöglichen.
- 2. Digitalisierungsfähigkeiten in der IT:** Die Bundes-IT ist eine lieferfähige Projektfabrik. Sie verfügt über Infrastrukturen, wiederverwendbare (Micro-) Services, Software-Bausteine und eingespielte Abläufe, um solche Lösungen mit ihren IT-Expert*innen zu realisieren resp. in die Bundes-IT zu integrieren. So ist das fälschungssichere Zertifikat als Lösungsbaustein möglich, weil der Bund bereits lange vor der E-ID Anbieter von qualifizierten elektronischen Signaturen war. Für die App-Entwicklung gibt es Beschaffungsgrundlagen mit Anbietern aus der Privatwirtschaft und für die Zusammenarbeit gibt es bewährte agile Vorgehensweisen.
- 3. Zeit- und Erfolgsdruck:** Der öffentliche Druck, dieses Vorhaben zum Erfolg zu bringen, erlaubte, Ressourcen und Mittel zu mobilisieren, die im courant normal nicht verfügbar wären. Dazu zählen zwei Aspekte: Einerseits erzeugt die Aufgabe dank ihrer

Sinnstiftung ein grosses Commitment bei den involvierten Akteuren. Andererseits kann die hierarchische Organisation des Bundes im Krisenmodus «Dinge einfach möglich machen».

- 4. Entschiedenenes Handeln der Führung:** In enger Abstimmung mit dem Bundesamt für Gesundheit hat das Bundesamt für Informatik und Telekommunikation die Gesamtverantwortung für das Vorhaben übernommen und dieses eng getaktet und fokussiert mit allen Stakeholdern geführt.

Diese Rekonstruktion ist nicht vollständig und hat auch nicht den Anspruch, alle Facetten und Ereignisse zu beleuchten. So ist die Tracing-Lösung in gewissen Aspekten einfacher als das Impfzertifikat mit seinen vielen Schnittstellen und Anwendungsfällen, die unterstützt werden müssen. Doch darum geht es nicht. Tatsache ist, dass es dem Bund trotz anfänglicher Startschwierigkeiten gelungen ist, innerhalb weniger Wochen eine Lösung für ein gesellschaftlich komplexes Problem zu entwickeln.

Der Bund kann also Turbo. Damit die Schweiz als Standort weiter attraktiv bleibt und die Zusammenarbeit in solchen Vorhaben stolz macht und motiviert, stellt sich die naheliegende Frage: Warum gestalten wir die Verwaltung der Zukunft nicht so, dass sie Turbo auch im courant normal kann? – Dies führt uns zum zweiten Teil dieses Beitrags, zu den fünf Thesen für eine Schweiz nach Corona.

1. Einfache Kollaboration erfordert verbindliche Regulation

Eine organisatorisch und technisch einfache Kollaboration ist für Verwaltungsorganisationen dann möglich, wenn es pragmatische, rechtlich fundierte Rahmenbe-

dingungen gibt, wie die Zusammenarbeit erfolgen darf und muss. Heute gibt es offene Fragen für die Entwicklung und Nutzung gemeinsamer IT-Lösungen, u.a. wenn es um die schweizweite Beschaffung, den Betrieb und die Finanzierung geht. Hierzu entstanden in den letzten Jahren neben Verwaltungsorganisationen ad hoc vereinsrechtliche Strukturen mit freiwilliger Mitgliedschaft, um jeweils einen organisatorischen Rahmen zu schaffen. Diese fehlende Klarheit in der Zusammenarbeit führt dazu, dass das föderale Schweizer Verwaltungssystem viele Chancen der Digitalisierung zu spät ergreift.

Entsprechend braucht es einen einfachen, verbindlichen formaljuristischen Rahmen mit wenigen verantwortlichen Instanzen über alle föderalen Stufen hinweg, der eine einfache Kollaboration mit Vereinbarungen, Standards und Lösungen ermöglicht und mit dem nötigen Pragmatismus umsetzt.

Das am 11. Dezember 2020 in die Vernehmlassung gegebene Bundesgesetz über den Einsatz elektronischer Mittel zur Erfüllung von Behördenaufgaben (EMBaG) schafft hierzu die wesentlichen Grundlagen und ist (mit gewissen Modifikationen) rasch in Kraft zu setzen.

2. Zusammen sind wir stärker: Ökosysteme stiften Mehrwert

Da die Verwaltung für ihre Tätigkeit gesetzliche Grundlagen braucht, liegt es nahe, Verwaltungsarbeiten einzelnen zuständigen Stellen zuzuweisen, die diese dann in ihrem Zuständigkeitsbereich vollziehen. In einer Welt von Netzwerkorganisationen stösst dieses Gestaltungsprinzip allerdings an seine Grenzen, weil es eine informelle Zusammenarbeit über Silo-Grenzen hinweg erschwert anstatt fördert.

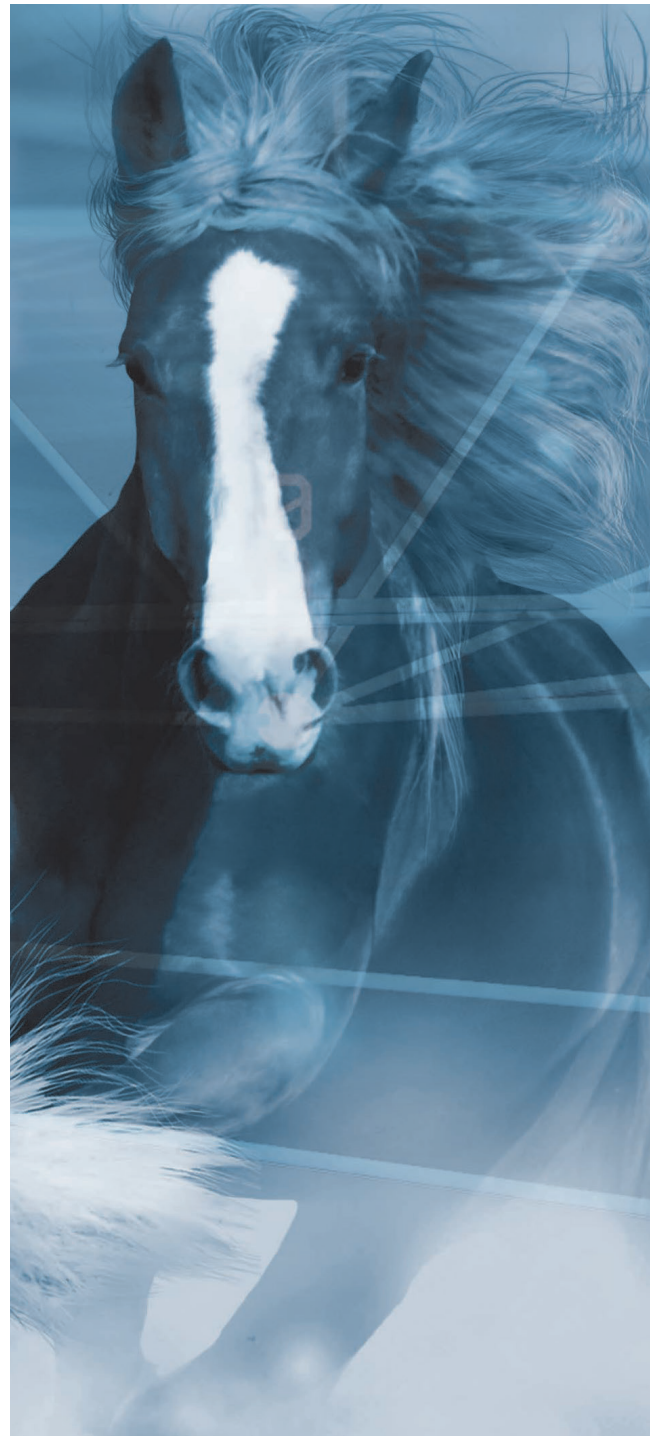
Gefragt sind neue Gestaltungsprinzipien und Organisationsformen für die Verwaltung, welche die Zusammenarbeit in Ökosystemen fördern.

3. Mut für «unmögliche Projekte»

Menschen und Organisationen lernen durch gemeinsame Erfahrungen. Ambitionierte Vorhaben sind exzellente Lerngelegenheiten und Wegbereiter für die Entwicklung

von Organisationen und ihren Fähigkeiten. Das braucht die Schweiz, um als Standort attraktiv zu bleiben.

Hierzu braucht es weiterhin anspruchsvolle Digitalisierungsvorhaben, die den Bund als Organisation transformieren. Ein gemeinsam geführtes Portfolio von Vor-



haben, dessen Nutzen an verschiedenen Horizonten wirkt, ist zwingend, um den Anschluss auch «in der nächsten Geländekammer» nicht zu verpassen. Das heisst, es braucht strategische Innovation in Form von Investitionen in die Zukunft.

4. Agilität als Gestaltungsprinzip

IT-Vorhaben sind organisatorisch und technisch komplex, wodurch klassische wasserfallartige Planungs- und Steuerungsansätze an ihre Grenzen gelangen. Ihre Anwendung kann den Projekterfolg gefährden. In der Software-Entwicklung sind deshalb in den letzten 25 Jahren alternative, agile Vorgehensweisen entstanden, die sich aufgrund ihres Erfolgs durchgesetzt haben. In der Verwaltung führen die Entscheidungs-, Planungs- und Steuerungsprozesse aber häufig zu klassisch geführten IT-Vorhaben. Für viele der bislang sequenziell und langsam ausgeführten administrativen Verwaltungsabläufe gibt es hierzu allerdings keine triftigen Gründe. Warum verstehen sich Vorgabestellen primär kontrollierend und werden erst spät involviert? Weshalb werden Schriftstücke zwischen Verwaltungseinheiten ausgetauscht und Lösungen nicht gemeinsam in kurzen Gesprächen iterativ skizziert?

Aus dieser Perspektive lohnt es sich, künftige Verwaltungsabläufe systematisch und kontinuierlich so zu über-

arbeiten, dass sie eine einfache Kollaboration, rasche Entscheidungen und zeitnahe Realisierungen flexibel ermöglichen. Damit dies gelingt, muss sich die Führung in die Verantwortung nehmen.

5. Die digitale Schweiz braucht E-Government-Basisleistungen

Die Kund*innen, sprich die Bürger*innen und Unternehmen, stehen im Zentrum des behördlichen Handelns. Die Serviceorientierung über alle föderalen Stufen steht damit im Zentrum für eine kundenzentrierte öffentliche Hand. Dies impliziert unter anderem, dass Bürger*innen und Unternehmen ihre Daten den verschiedenen Verwaltungsstellen nur einmal mitteilen müssen («Once-Only»-Prinzip der von der Schweiz unterzeichneten Tallinn Declaration on E-Government).

Amts- und verwaltungsübergreifende Lösungen können eine kosteneffiziente Antwort für ein gutes Benutzererlebnis sein. Hierzu braucht die Schweiz durchgängige, interoperable E-Government-Basisleistungen, die Once-Only unterstützen. Dies sind Lösungen, die gut zusammen funktionieren und einen sinnvollen und rechtskonformen Datenaustausch ermöglichen. Eine durchgängige elektronische Identität, ein gemeinsames Portal oder eine geteilte Dokumentenplattform sind Beispiele hierfür.



Ihre Kontakte



Marc Raum

Senior Manager, Smart Government

AWK Group AG
marc.raum@awk.ch



Adrian Wägli

Partner

AWK Group AG
adrian.waegli@awk.ch

AWK Group AG
Leutschenbachstrasse 45
CH-8050 Zürich
T +41 58 411 95 00
www.awk.ch

Zürich • Bern • Basel • Lausanne • Luxemburg

© Copyright 2021 – AWK Group AG

Über AWK

AWK Group ist eine internationale, unabhängige Management- und Technologieberatung mit Standorten in Zürich, Bern, Basel, Lausanne und Luxemburg. Mit über 400 Mitarbeiter*innen begleitet AWK die digitale Transformation von Organisationen aus unterschiedlichsten Branchen von der Strategie bis zur Umsetzung und ist mit den Technologien der Zukunft vertraut. Ihre Dienstleistungen erstrecken sich von der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle über Data Analytics, Cyber Security und IT Advisory bis hin zum Management komplexer Transformationsprojekte.