

The image features three horses in motion on a race track, overlaid with a blue-tinted digital aesthetic. The horses are running from left to right. The central horse is white with a dark blaze on its face, flanked by two dark horses, also with white blazes. The background is a dark blue with faint binary code (0s and 1s) and glowing bokeh lights. A dark blue rounded rectangle at the bottom contains white and yellow text.

eraneos

E-Paper

„Der Bund kann auch Turbo“

5 Thesen zum Impfzertifikat für eine Schweiz nach Corona

Einleitung

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 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.



Marc Raum
Senior Manager, Smart Government



Adrian Wägli
Partner

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 Entschiedenes 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 Rahmenbedingungen 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 Vorhaben, 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 überarbeiten, 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.



Experienced in a wide range of industries

Eraneos Group ist eine internationale Management- & Technologieberatungsgruppe, die Dienstleistungen von Strategie bis Implementierung anbietet. Sie ist aus dem 2021 angekündigten Zusammenschluss von Ginkgo Management Consulting, Quint Group und AWK Group hervorgegangen. Die Gruppe betreut Kunden auf drei Kontinenten, wo rund 1.000 engagierte und hochqualifizierte Fachleute gemeinsam daran arbeiten, das volle Potenzial der Digitalisierung auszuschöpfen. Die Dienstleistungen reichen von der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle und Datenanalysen bis hin zu Cybersicherheit, von

Sourcing und IT-Beratung zum Management komplexer Transformationsprojekte. Eraneos Group hat Niederlassungen in der Schweiz, Deutschland, Luxemburg, Spanien, den Niederlanden, China, Singapur und den USA. 2021 erzielte die Gruppe einen Umsatz von fast 200 Millionen Euro.

[Contact us >](#)

[Our offices >](#)

[Visit our website >](#)