



Digitale Verwaltung Schweiz
Administration numérique suisse
Amministrazione digitale Svizzera

Städte- und Gemeindeinformatik-Tagung -Plenartagung
10. November 2023 | Bern



Digitalisierung in der Gemeinde Herrliberg **Herausforderungen und Lösungen**

Tumasch Mischol, Gemeindegeschreiber



Geschätzte Anwesende

Ich danke Ihnen für die Einladung zur heutigen Tagung. Ich habe mich gefragt, welchen Beitrag ich hier leisten kann. Denn Sie sind die IT-Spezialisten, ich bin lediglich ein einfacher Anwender.

Klar, als Gemeindeglied bin ich letztlich verantwortlich für eine funktionierende Infrastruktur der Verwaltung und für die Prozesse und Abläufe im Austausch mit der Politik oder der Bevölkerung.

Technisch müssen Sie wissen, wie, was genau funktioniert. Ich habe nur meine Ideen und Vorstellungen. Und genau hier, zwischen Spezialist und Anwender besteht häufig ein grosses Spannungsfeld.

Kennen Sie die Redewendung «Unter Blinden ist der Einäugige König»? Wenn ich Sie jetzt als Blinde bezeichne, meine ich «Betriebsblind». Die beste Lösung aus IT-Sicht ist für den Anwender manchmal umständlich, unbequem und wenig praktikabel.

«Gut gemeint, ist nicht immer gut gemacht». In der Praxis haben wir Programme im Einsatz, die alle möglichen Bedürfnisse abdecken, aber vor lauter Komplexität kann der «Otto-Normalverbraucher» nicht damit arbeiten.

Vielleicht interessiert es Sie, wie ein Anwender wie ich denkt und wie er zu seinen Anforderungen kommt.

Natürlich bin ich geprägt von meiner Vergangenheit. Wenn ich zurückblicke, gab es für mich in den vergangenen rund 30 Jahren drei grosse «Game-Changer».

Erster «Game-Changer» war die Einführung von PCs in den Betrieben. 1991 habe ich meine kaufmännische Lehre bei einer Gemeinde gestartet. Kurz zuvor wurde die ganze Verwaltung mit PCs ausgerüstet. Die «Schreibmaschinen-Welt» kenne ich nur vom Hören sagen. Das Arbeiten mit PC war deshalb für mich etwas Selbstverständliches. Für die älteren Mitarbeitenden hingegen war dies eine grosse Zäsur und mit dieser Veränderung hatten viele grosse Mühe. Als jüngster im Team war ich nach kurzer Zeit schon für den First-Level-Support im Haus zuständig.

Seither habe ich immer wieder das gleiche erlebt. Bei Einführung von einem neuen Betriebssystem oder einem neuen Programm, ist für viele die Veränderung an sich schwieriger, als die neuen Funktionen. Change-Management und Kommunikation sind in der IT immens wichtig, gehen aber häufig unter.

Zweiter «Game-Changer» war der digitale Aufbruch Mitte der 90er Jahre. Zum einen wurde das digitale Telefonnetz Natel D lanciert. 1996 kaufte ich mein erstes Natel, konnte fortan von überall aus telefonieren oder Textnachrichten schreiben. Ich hatte nie einen Festanschluss. Wozu auch?

Zum andern wurde zu dieser Zeit das Internet für die Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Diese neuen Möglichkeiten waren eine Offenbarung für mich: Vernetzung mit der ganzen Welt, unendlich viele Informationsquellen und und und. In den Anfängen ging ich noch ins Internetcafe im Zürcher Hauptbahnhof um auf den ersten holprigen Websites zu «surfen». Ich hatte auch bald meine erste hotmail-E-Mail-Adresse, aber leider nur wenige, denen ich überhaupt schreiben konnte.

Dies ist nun schon fast 30 Jahre her, also die Zeitspanne einer ganzen Generation. Das effektive Nutzen all dieser Möglichkeiten, so beobachte ich, ist aber noch lange keine Selbstverständlichkeit.

Der dritte «Game-Changer» ist für mich der mobile Arbeitsplatz. Nebst dem Natel hatte ich für Termin-, Kontakt- und Aufgabenverwaltung etc. in den 00er-Jahren zusätzlich einen PDA, einen Personal Digital Assistant von Palm. Die grosse Revolution kam 2008 mit der Einführung des iPhone 3G. Natel und Palm in einem, zusätzlich noch Fotoapparat und Walkman. In der Anwendung ging Apple einen völlig neuen Weg. Mit intuitivem Verhalten lässt sich eine IT-Lösung so steuern, dass der Nutzer weder eine Betriebsanleitung lesen muss noch einen Kurs besuchen muss. Man nimmt das Gerät in die Hand und jeder kann mit Fingerwischen die verschiedenen Programme einfach anwenden. Vor 15 Jahren wusste ich – das ist die Zukunft. Wenn ich aber die verschiedenen Programme, die bei uns in der Verwaltung zur Anwendung kommen anschau, weiss ich, wir stecken noch tief in der Vergangenheit.

Herrliberg

Weshalb erzähle ich Ihnen dies? Diese drei «Game-Changer» haben mich geprägt und beeinflussen meine Erwartungen an die IT.

Seit 1. Januar bin ich Gemeindeschreiber von Herrliberg, einer wunderschönen Gemeinde am Zürichsee. Der Stellenantritt beim Jahreswechsel versetzte mich aber nicht ins aktuelle Jahr, sondern was die IT angeht mindestens um zehn Jahre zurück. Und Sie wissen, zehn Jahre zurück ist in der IT eine Reise in die Steinzeit.

Es dauerte drei Monate bis ich mit einem Laptop arbeiten konnte. Von einem mobilen Arbeitsplatz war ich dennoch weit weg. Ausgerechnet auf die Geschäftsverwaltung hatte ich von unterwegs keinen Zugriff. IP-Telefonie war vorhanden, aber so veraltet, dass ich die App auf meinem iPhone nicht zum Laufen bringen konnte.

In der heutigen Zeit mit veralteten IT-Modellen zu arbeiten ist ein Kapitalfehler als Arbeitgeber. Der Markt setzt heute andere Massstäbe. In den vergangenen 10 Monaten mussten in Herrliberg einige Stellen neu besetzt werden. Bei fast jedem Vorstellungsgespräch war Homeoffice als Voraussetzung ein Thema. Wir mussten handeln und zwar schnell. Im September konnten wir nach erfolgter Submission zum einen die IT vollständig outsourcen und zum andern die ganze Telefonie auswechseln.

Die grosse Herausforderung dabei war, die richtigen Partner zu finden. Bei den Rechenzentren weicht das Angebot der Anbieter nicht mehr wesentlich voneinander ab. Bei der Submission waren uns deshalb zwei Punkte besonders wichtig. Zum einen der Zeitpunkt der Einführung. Einige Anbieter konnten die erforderlichen Ressourcen nicht zur Verfügung stellen und haben gar nicht erst eine Offerte eingereicht. Und von den verbleibenden konnte nur gerade ein Anbieter das Fulloutsourcing in diesem Jahr garantieren. Bei anderen Dienstleistern wäre Projektstart im kommenden Frühjahr erst möglich gewesen, die Einführung wäre unter Umständen erst ein Jahr nach der Submission erfolgt.

Zum andern war uns ein dienstleistungsorientierter, kundenfreundlicher Support enorm wichtig. Ein Ticketsystem hat sicher Vorteile für den Anbieter, aber wenn ich ein Problem habe und nicht arbeiten kann, brauche ich unmittelbar Hilfe und zwar sofort. Sicher von Montag bis Freitag in einem attraktiven Zeitfenster. Was in der heutigen Zeit ebenfalls ein Unding ist, dass Wartungsarbeiten durch den Dienstleister während der Arbeitszeit der Verwaltung durchgeführt werden. Ich will ein stabiles System garantiert haben, welches wochentags im mindesten während der Öffnungszeiten zur Verfügung steht.

Wir hatten letztlich das grosse Glück, dass wir einen Anbieter finden konnten, der unsere Erwartungen erfüllte. Das Fulloutsourcing ging problemlos Mitte September über die Bühne.

Auch die Telefonie funktioniert bestens. Hier ist der Markt mittlerweile stark auf einen kleinen Kreis von Lösungen konzentriert. Entscheidende Kriterien waren ebenfalls Einführung und Support.

Das mobile Arbeiten funktioniert in der Gemeinde Herrliberg seit einigen Wochen bestens.

GEVER

Die Verwaltung in Herrliberg ist aber lange noch nicht digital fit und wir haben noch viel Arbeit vor uns. Einige Bereiche arbeiten sehr mit den digitalen Möglichkeiten, andere wiederum sind weit davon entfernt und führen noch Karteikarten nach.

Eine Geschäftsverwaltung wurde im vergangenen Jahr zwar eingeführt, die Prozesse sind aber nicht durchdacht. Mit den heutigen Voraussetzungen werden Daten auf Papier, irgendwo in der Explorer-Dateistruktur, in einer Fachapplikation oder in der Geschäftsverwaltung geführt. So hat die Geschäftsverwaltung keine Exklusivität, sondern verkommt zu einem zusätzlichen Datenspeicher.

Für mich macht GEVER nur dann Sinn, wenn zwei Grundsätze befolgt werden.

1. Obwohl wir fast 100 % IT-unterstützt arbeiten, sind wir im Endeffekt analog unterwegs. **Der Prozess muss ganzheitlich aufgegleist werden.** Das heisst, vom Posteingang bis zur Archivierung muss alles digital sein. Wenn Dokumente erst irgendwann einmal in den Prozess eingespeist werden oder die Archivierung noch per Papier erfolgt, arbeiten wir nach wie vor analog mit digitaler Unterstützung.
2. **Der Prozess muss umfassend aufgegleist werden.** Es bringt nichts, wenn in der Verwaltung die einen Bereiche ihre Daten digital archivieren, andere Bereiche ihre Dokumente noch im Keller in Archivschachteln verstauen. Es braucht einen klaren Schnitt zur Digitalisierung. Danach gibt es nur noch zwei Orte wo Daten gespeichert werden: entweder in einer Fachapplikation oder in der Geschäftsverwaltung.

Die meisten werden sagen, dass dies nachvollziehbar ist und dass dies auch so gelebt wird. Meine Erfahrung zeigt ein ganz anderes Bild. In vielen Gemeinden wird die Geschäftsverwaltung aus den verschiedensten Gründen nur in sehr beschränktem Masse genutzt. Ich bin überzeugt, dass sich dies irgendwann einmal rächen wird.

Ich habe mich mit den gängigen, etablierten und breit im Einsatz stehenden GEVER-Produkte befasst und kenne sie von Präsentationen der Anbieter und auch aus Sicht der Anwender. Alle Lösungen haben ähnliche Möglichkeiten und haben ein gutes Level. Es ist mehr eine Glaubensfrage mit welchem Produkt man arbeiten will.

Weshalb tun sich aber viele Nutzer schwer mit der Anwendung von diesen guten Produkten? Meine Antwort ist, dass es äusserst schwierig ist, wenn den bisherigen, über Jahre verfeinerten analogen Prozesse durch eine Software ein neuer Prozess übergestülpt und aufgezwungen wird. Hier haben wir einen Konflikt von Entwickler und Anwender.

Ich frage mich zudem, weshalb es 15 Jahre nach Einführung der intuitiven Programmführung nicht möglich ist entsprechende Software zu entwickeln? Das heisst die Prozesse so abzubilden, dass sich der Nutzer wohl fühlt und gerne damit arbeitet? Ich werde nun sehr provokativ, wenn ich sage, dass viele der im Einsatz stehenden Programme, da spreche ich nicht nur von GEVER-Produkten, Dinosaurier sind, Relikte aus einer anderen Zeit. Apple hat ein neues Level geschaffen. Es gibt bereits solche Lösungen, die sich an bestehenden Prozessen orientieren. Die Zukunft liegt meines Erachtens dort.

Gemeinde der Zukunft

Der letzte Punkt, den ich thematisieren will, ist die Gemeindeverwaltung der Zukunft. Wo stehen wir in 10, 20 oder 30 Jahren?

Unser Gemeindehaus wird in zwei Jahren hundertjährig. Bei Bezug im Jahre 1925 waren in diesem Gebäude auch die Poststelle integriert und drei Wohnungen wurden vermietet. Die Verwaltung ist gewachsen und immer mehr Büroraum musste zur Verfügung gestellt werden. Obschon das Gemeindehaus mehrmals erweitert wurde, mussten wir vor einigen Wochen erstmals eine Abteilung ins Nachbarhaus ausquartieren. Wie wird dies nun weitergehen?

Im Herrliberger Zentrum soll in rund 15 Jahren ein neues Gemeindehaus stehen. Ich wurde nun gefragt, mit wie vielen Mitarbeitenden ich im Jahre 2040 rechne. Noch bis vor kurzem hätte ich diese Frage relativ einfach beantworten können. Linear zur erwarteten Bevölkerung wächst auch die Verwaltung. So ganz einfach ist es heute nicht mehr. Einige Gedanken hierzu:

- Wenn wir künftig Daten ausschliesslich digital führen, ermöglicht dies den mobilen Arbeitsplatz. Künftig rechnen wir nicht mehr mit einem Arbeitsplatz pro Mitarbeitenden, sondern berechnen, wie viele Arbeitnehmer sich einen Arbeitsplatz vor Ort teilen. Vielleicht brauchen wir bald nur noch ein kleines Gemeindehaus mit Coworking-Space und einigen Kundenräumen.

- Ein anderer Punkt sind die sich veränderten Bedürfnisse der Kundschaft. Wir wollen 24 Stunden / 7 Tage die Woche die Möglichkeit haben, zu shoppen oder Dienstleistungen in Anspruch nehmen zu können. Hier werden sich künftig wohl auch die Gemeinden bewegen, so wie es Banken und Versicherungen vormachen. Schalter wurden vielerorts abgeschafft, Gespräche finden nach Vereinbarung statt. Auch dies wird Auswirkungen auf den Arbeitsplatzbedarf haben.
- Und dann ist derzeit die Thematik «Fachkräftemangel» in aller Munde. Können die Gemeinden ihr Angebot in Zukunft noch erhalten? Findet eine Zentralisierung von Fachbereichen statt oder wird es weitere Zusammenschlüsse von Gemeinden geben?

Alle diese Themen sind eng mit zukunftsgerichteten IT-Lösungen verknüpft. Ich habe eingangs erwähnt, dass ich eigentlich nicht mehr als ein gewöhnlicher IT-Anwender bin. Aber als Gemeindegeschreiber muss ich immer auch ein, zwei Schritte anders denken, als es die IT tut.

Ich bin überzeugt, dass die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen IT-Dienstleistern und den Anwendern immer wichtiger wird. Ansonsten verpassen beide den Anschluss.

Ohne IT geht heute fast gar nichts mehr. Ich danke Ihnen für Ihren wertvollen Beitrag, damit wir jeden Tag zuverlässig arbeiten können!

Und ich danke Ihnen für die Aufmerksamkeit.

- Es gilt das gesprochene Wort –

Fragen im Anschluss an das Referat

«Sie haben mehrmals die Wichtigkeit der Kommunikation in IT-Belangen betont. Wo sehen Sie Ihrer Ansicht nach Potenzial?»

Das Fulloutsourcing in diesem September ging ohne nennenswerte Probleme über die Bühne und brachte vor allem Verbesserungen.

Aber alleine die Tatsache, dass es Veränderungen gibt, löste bei einigen Mitarbeitenden Ängste aus. Gute Kommunikation im ganzen Prozess war deshalb immens wichtig. Nur beschwichtigen «das isch kei grossi Sach und chunnt scho guet» nützt nichts. Vorab haben wir über sämtliche Schritte informiert und bei Einführung haben wir Wert darauf gelegt, dass genügend Unterstützung vor Ort ist. Auch jetzt, zwei Monate später sind die Kanäle noch offen.

Was ich feststelle ist, dass sich der IT-Dienstleister häufig nur als Lieferant sieht. Zum guten Gelingen eines Projekts, braucht es aber auch eine gute, offensive kommunikative Begleitung. Wir als Betrieb haben weder die Erfahrung noch das Wissen, wo welche Stolpersteine sein könnten.

«Sie haben gesagt, dass Herrliberg Anfang Jahr noch in der digitalen Steinzeit war. Mit welchen Grundsätzen sind Sie die Herausforderungen bei der Gemeinde Herrliberg angegangen?»

In Herrliberg waren generell viele Prozesse noch «alte Schule». Dies war und ist die grosse Chance dass wir vieles auf der «grünen Wiese» neu denken können. Welches sind die Bedürfnisse von Verwaltung und Bevölkerung, wohin sollen sich unsere Dienstleistungen entwickeln und was gibt der Markt her?

Wenn ich Gemeindeschreiber-Kollegen frage, weshalb sie eine bestimmte Software eingeführt haben, höre ich oft, dass man mit der Zeit gehen wolle. Wenn ich dann noch frage, weshalb sie sich für dieses oder jenes Produkt entschieden habe, kommt die Antwort, dass viele andere Gemeinden schon damit arbeiten.

Für mich sind dies die falschen Antworten. Die IT muss uns in unseren Alltag unterstützen und die bestehenden Prozesse optimieren, so dass wir bessere Dienstleistungen erbringen können. Dies braucht eine Sichtweise «Out of the Box».

«Sie haben betont, dass die Zusammenarbeit zwischen IT-Spezialisten und den Anwendern immer wichtiger wird. Haben Sie den Eindruck, dass sich das Zusammenspiel in den vergangenen Jahren schwieriger geworden ist?»

In vielen Bereichen stelle ich tatsächlich fest, dass der Graben zwischen der IT-Welt und den Anwendern grösser wird. Wenn wir uns an die Anfänge vor 30 Jahren erinnern, war jeder irgendwie noch ein Spezialist. Der IT-Verantwortliche war häufig im Betrieb, Lösungen konnten rasch gefunden werden. Natürlich wurde da auch viel «gewurstelt» und «gebastelt» und vieles entsprach sicher nicht den heutigen Richtlinien. Heute wird die IT professionell betreut. Dies heisst aber nicht, dass sie dann immer noch alltagstauglich ist. Ich mache Ihnen ein Beispiel.

Ich bin in einem Gremium, in welchem elf Gemeindepräsidenten und elf Gemeindeschreiber tätig sind. Administrativ wird das Gremium durch eine der elf Gemeinden über MS Teams geführt. Wenn nun eine Sitzungseinladung verschickt wird, erhalten 22 Personen eine E-Mail mit dem Teams-Link. Diese Personen müssen sich alle mit Zweifachauthentifizierung von extern bei dieser Gemeinde einloggen. Dies ist ein gewisser Aufwand mit Passwort, SMS-Code oder Authenticator. Da jede Gemeinde anders organisiert ist, hat der IT-Verantwortliche der zuständigen Gemeinden bei vielen den Zugang separat einrichten müssen. Bei mir dauerte dies rund eine Stunde. Mein Gemeindepräsident hat schon resigniert, ihm maile ich die Unterlagen oder drucke sie ihm aus. Statt dass die Einladung, welche kein schützenswertes Staatsgeheimnis ist, per E-Mail direkt allen zugestellt wird, entsteht für alle ein umständlicher Aufwand.

Dies sorgt nur für Unmut zur IT, welche wohl alles richtig gemacht hat, aber keine kundenfreundliche Dienstleistung erbracht hat. «Gut gemeint, ist nicht immer gut gemacht».