



Universität St.Gallen



Das Smart Government Lab der Universität St. Gallen

Prof. Dr. Kuno Schedler

*“From insight
to impact”* 

Ausgangslage

- Public Management-Diskussionen fokussieren zu sehr auf die Lösung aktueller Probleme
- Es fehlt ein Impuls-Geber für die öffentlichen Organisationen in der Schweiz
- «Electronic Government» bleibt in bestehenden Leistungsmodellen verhaftet
- Wichtig ist ein Blick in die (über-)nächste Geländekammer
- Eine Gruppe von innovativen Praktikern und Forschern sollte losgelöst von Umsatzdruck Modelle für die zukünftige Versorgung mit öffentlichen Leistungen entwickeln können

Mission des Smart Government Lab des IMP-HSG

1. Forschungs-Konsortium entwickelt aktuelle, relevante Ideen für konzeptionelle Forschung
 - Stadt St. Gallen
 - PwC Schweiz
 - Swiss Sign Group (ab 2021)
2. Ressourcen des Instituts bündeln, um die Verwaltung weiter zu bringen
 - 1 Assistenzprofessur, institutsfinanziert
 - Doktorierende
 - Bachelor- und Masterarbeiten
 - Praxisseminare mit Studierenden
3. Möglichst konkrete Forschungsprojekte und –anwendungen
 - Smart Government Akademie Bodensee
 - Strategie-Begleitungen verschiedener Schweizer Städte und Verwaltungen
 - Internationale Publikationen
4. Ziel: «Thought leader» (Impulsgeber) für die Schweiz
 - Möglichst direkt umsetzbare praktische Anwendungen für die Schweizer Verwaltung

Wie sieht die Verwaltung von morgen aus?

- «Personalized Administration»: Lösungen werden individualisiert dank verfügbaren individuellen Daten
- «Pantoffeltierchen-Politik»: Wirkungsmessung erfolgt fortlaufend, Evaluation wird überflüssig. Trial and error-Policies.
- «Government Bots»: Strukturierbare Prozesse werden automatisiert. Was bleibt, ist kreativer Service.
- «Singaporisierung»: Der Leviathan wird neu definiert. Die Kontrollfähigkeit des Staates muss eingeschränkt werden.
- alte Anliegen bleiben Kernthemen der Verwaltung:
 - Schutz der Freiheit und Sicherheit des Individuums
 - Ausgleich der Interessen; Sicherstellen fairer Diskurse

Neue Verwaltungsmodelle (1)

- **Mindset: «Was wir von den Bürgern erwarten, leben wir selbst»**
 - Begegnungszonen in der Verwaltung
 - Social Media in der Verwaltung
 - Transparenz in der Verwaltung
- **Können / Wollen / Dürfen / Sollen**
 - Weiterbildung
 - Transparenz
 - Geistige Beweglichkeit
 - «User Experience» -> Mitarbeitende nehmen die Rolle der Bürger ein
- **Arbeitsformen**
 - Verwaltung im Co-Working Space statt im Home Office
- **Sharing Economy**
 - Abbau eigener Infrastruktur zugunsten von Nutzung im Bedarfsfall

Neue Verwaltungsmodelle (2)

- **Führung**
 - Wie führt man mit Algorithmen?
 - Wie werden zukünftige Laufbahnen aussehen?
 - Optimale Rahmenbedingungen für Millennials
- **«Chef» neu definiert**
 - Wie erleben Vorgesetzte ihre Aufgabe?
 - Was ist die Rollen-Identifikation der Vorgesetzten in Zukunft?
- **Innovation organisieren**
 - «Design thinking» auch in der Verwaltung
 - Innovations-Teams erfinden die Leistungen neu
- **Stärkung von Communities in grösseren Städten (Quartiere)**
 - Partizipative Budgetierung

Electronic Government und Smart Government

E-Government

TECHNOLOGISCHER ANSATZ

- Website / Internet für Online Services nutzen

HAUPTSÄCHLICHE INNOVATION

- Digitale Prozesse ersetzen analoge Prozesse

HAUPTSÄCHLICHER FOKUS

- Effiziente Verwaltungsprozesse; Single Window Access

Smart Government

TECHNOLOGISCHER ANSATZ

- Daten sammeln, verbinden und analysieren

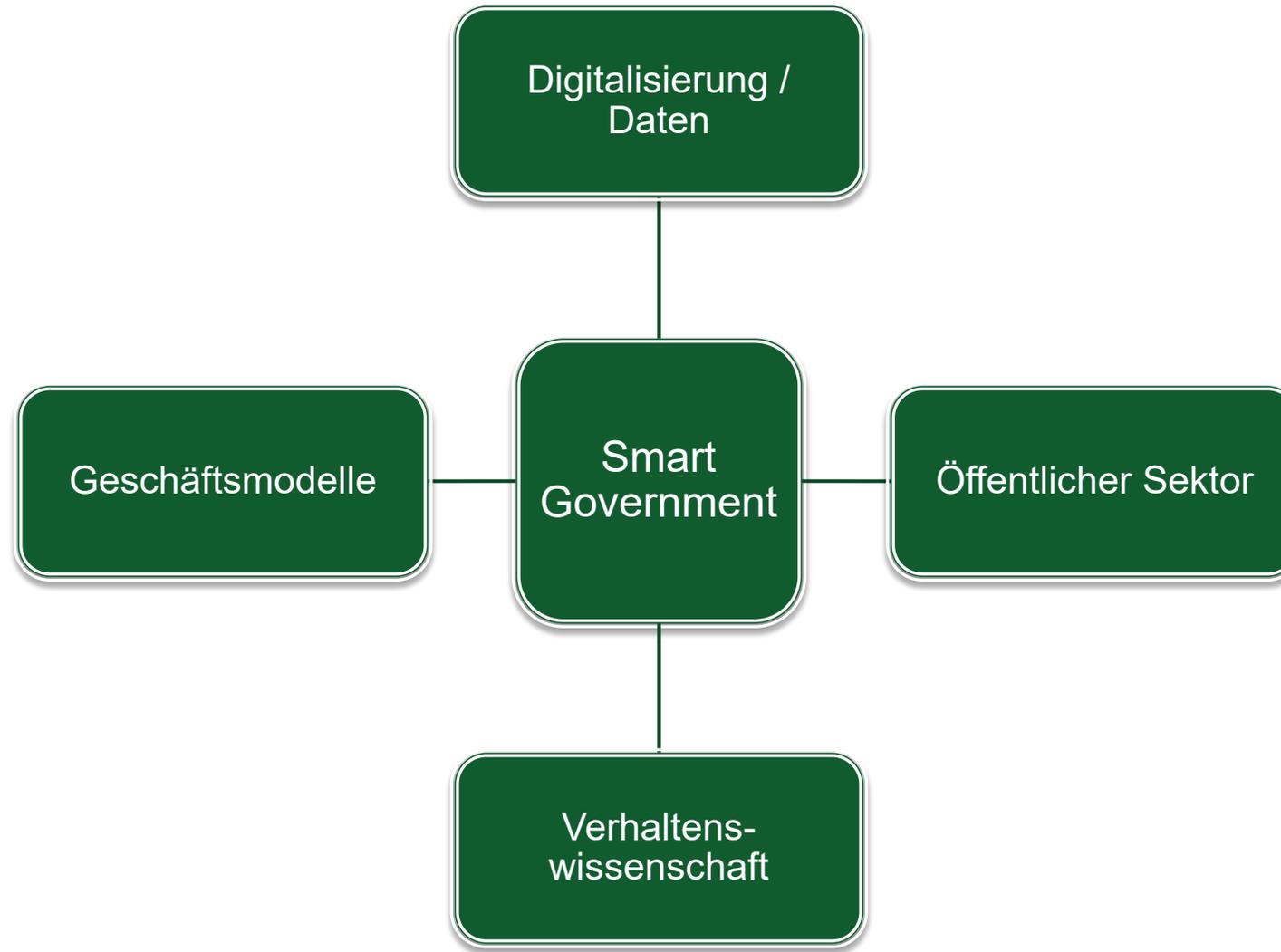
HAUPTSÄCHLICHE INNOVATION

- Neu gestaltete Service Delivery Modelle

HAUPTSÄCHLICHER FOKUS

- Bürgernutzen; Funktionalitäten; vorausschauende und präventive Massnahmen, basierend auf Daten und Verhaltenswissenschaften

Smart Government im thematischen Kontext



Wie denken wir über Smart Government nach?

- «Kreative Umkehr»: Grundsätzliche Beurteilung, wo und weshalb es den Staat in Zukunft brauchen wird
- Entwickeln von Szenarien für die öffentliche Leistungserbringung im digitalen Zeitalter
- Verknüpfen von Know-how aus den Bereichen Digitalisierung, Geschäftsmodelle, Verhaltenswissenschaften, Government
- Entwickeln zukünftiger Arbeits- und Berufsmodelle in der Verwaltung
- Entwickeln zukünftiger Entscheidungsmuster und –prozesse in Politik und Verwaltung
- Verursachergerechtigkeit vs. Solidarität («Schleier des Nichtwissens»)



Universität St.Gallen



Beispiele für thematische Impulse

Politik - Pantoffeltierchen-Politik

- Big Data: Volumen, Vielfalt, Variabilität, Genauigkeit in Echtzeit
- Informationen aus dem Monitoring und die Analyse von Big Data können in alle Phasen des Politikzyklus einfließen
- Daten geben einen vertieften und zeitnahen Einblick über die realen Wirkungszusammenhänge
- Real-Time-Government: Pantoffeltierchen-Politik
 - Versuch und Irrtum als Strategie
 - Permanenter Lernprozess: erfolgreiche Aktionen werden wiederholt und andere werden gemieden
 - Kurze Lernzyklen dank Echtzeit-Monitoring von Wirkungen

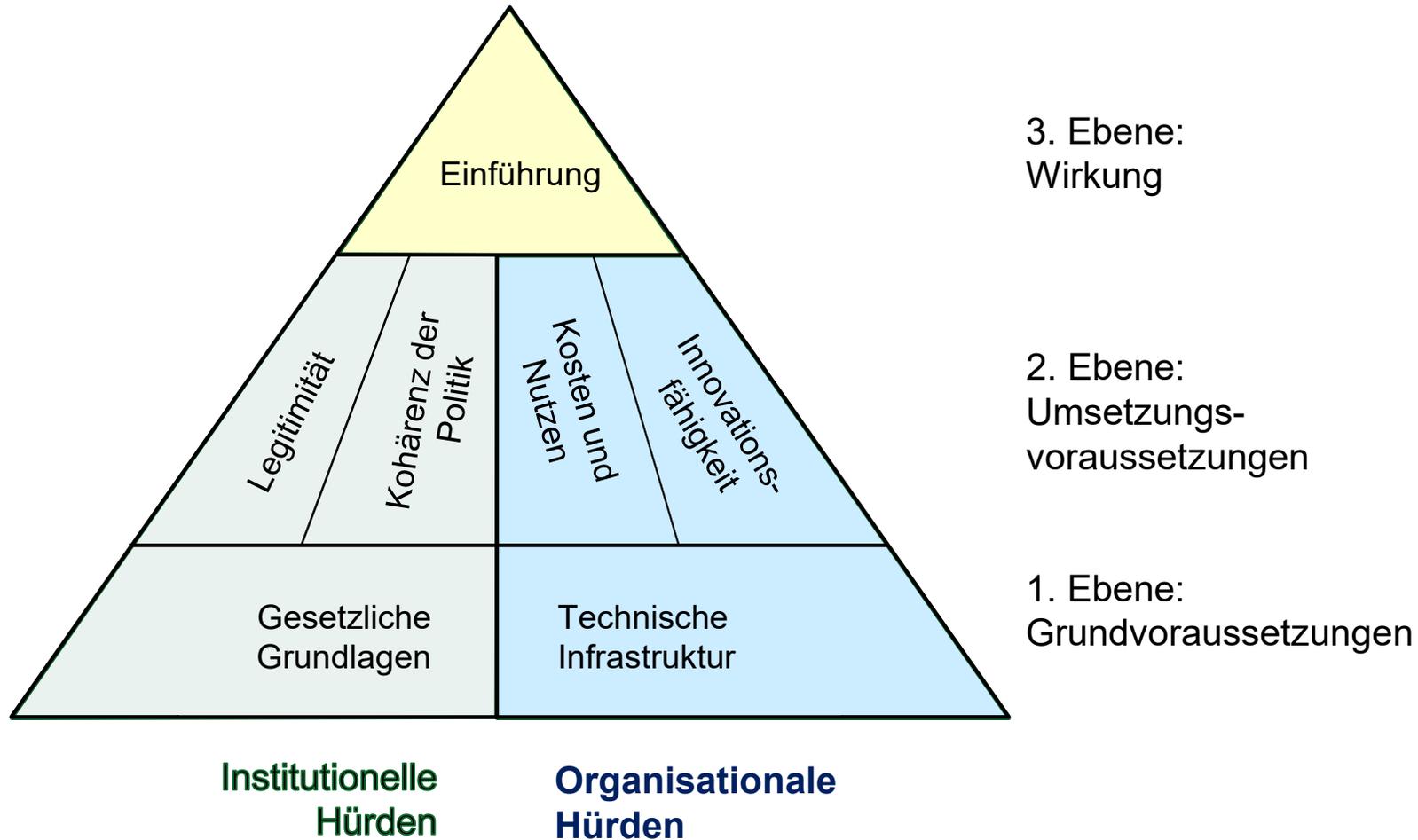
Strategie - «Guidelines» für die Smart Government-Einführung

- ✓ Smart Government ist ein bewegliches Ziel
 - Ich kann starten, ohne genau zu wissen, wie es am Schluss aussehen wird.
- ✓ «Smart» will definiert sein. Worum geht es mir?
 - «Nachhaltigkeit neu formuliert»?
 - Informatik modernisiert?
- ✓ Gewährleister-Idee konsequent anwenden
 - ✓ Was muss ich selber machen?
 - ✓ Wo kann ich Plattform für Drittanbieter sein?
 - ✓ Wie funktioniert ein smartes Ökosystem für öffentliche Leistungen?
- ✓ Zuerst (!) die Nutzen-Perspektive einnehmen
 - ✓ Was sind die echten Bedürfnisse der Bürger/innen?

Management - Smart Government – eine Führungsaufgabe

- Wie kommunizieren wir die Veränderung gegenüber den bestehenden Mitarbeitenden?
- Wir schaffen wir eine Balance zwischen
 - Sicherheit durch Daten und Überwachung
 - Räume ohne Beobachtung
- Wie können wir virtuelle und physische Kontakte kombinieren?
 - Wie werden Algorithmen von den Kunden wahrgenommen?
 - Wie werden Algorithmen von den Mitarbeitenden wahrgenommen?
- Wie nehmen wir die Politik mit?
 - Politik ist in der Regel schlecht informiert
 - Was ist technisch möglich? Was ist ohnehin schon vorhanden? Was kommt auf uns zu?
- Für die konkrete Einführung braucht es einen Masterplan

Implementation - Einführungshürden für Smart Government



Internationale Konzepte - Die Idee hinter E-Government

