

## Vom Benchmarkdenken zur strategischen Orientierung

Immer dann, wenn der Vergleich mit einem **Konkurrenten zu unseren Gunsten** ausfällt, herrscht Freude und wir fühlen Genugtuung

Ein Blick auf die Strasse zeigt uns eine **starke Dominanz von Bluejeans** und zwar in allen Formen, Schnitten und Qualitäten. Über der Gürtellinie prägt oft eintöniges Schwarz das Bild.

Das also ist ein Resultat der vielzitierten **Individualität**.

Ein **unausgesprochenes, kollektives** Ziel scheint es zu sein, dass wir am Ende alle gleich aussehen.

Wer sich ständig mit **anderen vergleicht**, um sich stetig irgendwie **anzupassen**, muss sich nicht wundern, wenn er auf einmal nicht mehr zu **unterscheiden** ist.

Wie in der aktuellsten **gfs.bern-Studie** vom 2. September 2010 über **eGovernment in der Schweiz** nachzulesen ist, betrachten die Gemeinde-, Kantons- und Bundesamt-Vertreter einhellig, dass Wettbewerb nicht als **DER Treiber** für eGovernment-Massnahmen gilt.

Es ist der geringste aller möglichen Faktoren, um das Thema zu befördern.

**Alleinstellungsmerkmale** - so der technische Marketingbegriff - sind offenbar **keine Werte**, um die man sich bemüht und die in diesem Kontext zählen könnten.

Dieses **Ergebnis** ist zumindest **verblüffend**. Es nährt gar das Klischee der **sehr bequemen Verwaltung**, die sich bei Wettbewerb **unter Druck** gesetzt fühlt und auf Druck der Tendenz folgt, nämlich ihm ausweicht und **Deckung sucht**.

Das ist nicht ganz **unverständlich**, ist doch nachvollziehbar, dass nach ewigem dritten Rang oder gar „unter-ferner-liefen“, **Resignation** aufkommt und in **Obstruktion ausmündet**. Diese drückt sich dann in Selbstüberschätzung aus von der Art: „Wir **sind eh die Besten**, wir haben die **beste denkbare Verwaltung**.“

Diesen Effekt müsste man als **Schattenseite** des Benchmark-Denkens bezeichnen.

Aber es gibt auch **eine Sonnenseite**.

Ich verkürze den **positiven Aspekt** des Management-Tools **Benchmark** - das in der



Theorie einen **eigentlich das Unternehmen durchdringenden Prozess** der Unternehmensführung darstellt - auf zwei Worte:

**voneinander lernen.**

Wenn **alle Studien** die heute zum Thema eGovernment unter der Prämisse verfasst wurden: **voneinander lernen zu wollen**, dann macht es wirklich Sinn, sie **akribisch zu studieren.**

Dienen sie hingegen nur dazu, **künstlich Wettbewerb zu erzeugen**, wo Wettbewerb wenig förderlich ist, dann sind sie sinnlos.

Eine aus meiner Sicht wunderbare Arbeit ist die **UN eGovernment Survey 2010**, datiert vom April dieses Jahres.

Es interessieren mich darin die Rankings nur am Rande – die Rankings, die bei allen Veröffentlichungen so viel und so oft zu diskutieren geben und **wahre Energiefresser** sind – sondern es ist der **Erkenntnisreichtum**, der sich in diesem globalen Papier offenbart.

Es ist eine echte Entdeckung zu sehen, mit wie viel Fantasie und Umsetzungswillen in all diesen Staaten der Welt ans Werk gegangen wird, um uns BürgerInnen **bessere Dienstleistungen, höhere Transparenz und mehr Mitwirkung zu bieten.**

► Da staunt man zum Beispiel, mit welcher Originalität **Australien** ihren BürgerInnen zeigt, wie und wo auf dem Kontinent wirtschaftliche **Interventionen zur Förderung der Konjunktur** stattgefunden haben und **wo genau sie wie** wirken.

► Oder man ist verblüfft über die **eHealth-Initiative Ghana's**, die das westafrikanische Land an die Spitze der eHealth-Rankings katapultiert hat. Davon können wir nur lernen. Inhaltlich und auch, wie man so einen neuen **Dienst kommunikativ aufzieht und vermarktet.** Ja, vermarktet.

Dann wird etwa auch die Super-Idee des deutschen **Bundesministeriums** für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit beschrieben, die zum Ziel hat, Engagement in der Klimawandel-Problematik zu fördern. Es wurde ein **Atlas geschaffen**, in den sich jede Kommune eintragen kann, um **transparent** zu machen, was sie **gegen den Klimawandel unternommen** hat.

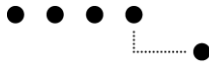
Spannend, wenn die Nachbargemeinde besonders aktiv ist und vermelden kann, dass sie wegen ihres Engagements eine **Neuansiedlung** im Bereich Cleantech realisieren konnte.

Da will man doch als Bürgermeister nicht allzu lange hinten anstehen.

Die Idee kann ich unserem BUWAL zur Nachahmung. resp. Neulancierung bestens empfehlen.

Die Kosten für eine solche **Art von „Social Media“-Geschichte** scheinen mir alleweil tragbar zu sein. Die Wirkung, und der damit verbundene Nutzen, vielleicht gar unerschätzbar, weil so ein Atlas die Fantasie anregt und **Fantasie ist auch bei der Schaffung von Mehrwert im eGovernment-Umfeld** eine gute Voraussetzung.

Es sind diese **kleinen, unscheinbaren Realisationen**, die Dinge erlauben, die vor der Internetepoche undenkbar waren. Zwar sammelten bereits die Babylonier (ca. 3800



Jahre v.Chr.) und die Ägypter (ca. 3000 Jahre vor Chr.) Daten mittels Volkszählungen. Die Griechen kannten das Bürgerregister oder die Einfuhrlisten von zollpflichtigen Waren. Ja, und die Römer erfassten dann schon die Vermögenswerte ihrer Bürger.

Wie die gesammelten und **angehäuft** Daten **aufbewahrt** wurden, kann man sich vorstellen. Bis in die 80er Jahren des letzten Jahrhunderts kannte man die sogenannten **Fichen**, die man in Archivschränken in irgendwelchen Kellern und Gebirgshöhlen vor der Öffentlichkeit versteckt hielt.

Doch heute sind die **Daten grundsätzlich zugänglich**, sollten zugänglich gemacht werden, damit **Klevere und Kreative** in Amtsstuben und ausserhalb **Transparenz schaffen** können über das was uns verbindet und animiert, **dieses Land souverän zu regieren** und zu verwalten.

Dass Dritte, Private in der Organisation des Staates Schweiz immer eine tragende Rolle gespielt haben, widerspiegelt sich in der volksweisheitlichen Formel; „**Warum soll es der Staat tun, wenn es ein Privater billiger und besser tun kann?**“

Wäre das nicht auch eine mögliche, simple Definition von „PPP“?

Warum sollte diese Formel nicht auch für eGovernment gelten?

Ich bin sicher, es gäbe viele mögliche Projekte nicht nur für grosse Dienstleister, sondern auf **lokal/regionaler Ebene auch für KMUs**, die sich gerne engagieren würden. Vielleicht sogar ein Feld für **junge Startups**, die sich mit kleinen Projekten für grössere empfehlen könnten.

Wir sollten uns bewusst werden, dass schon unsere **Vaterväter derartige Strategien** entwickelten und umsetzten, die insgesamt das aus dem Land machten, was es heute ist.

Statt sich also auf die Entwicklung von Benchmarks zu verlassen, sollten wir uns fragen, was **die Strategie für die Schweiz der Zukunft** ist!

Eine wichtige Teilstrategie der modernen Schweizer Verfassung war und ist die direkte Demokratie.

Unser Herz müsste im Angesicht von **Social Media vor Freude** hüpfen.

Haben wir diese noch junge Erscheinung geprüft und schon in unsere Strategieüberlegungen einbezogen?

Nicht unbedingt im Angesicht von mehr als 2 Mio. Schweizermitgliedern bei der amerikanischen Facebook-Plattform.

Facebook räumt uns hierzulande **keine Mitsprache, keine Mitbestimmung** und auch **keine Selbstbestimmung** ein.

Trotzdem haben sich schon viele **Gemeinwesen** bei Facebook engagiert. Und die Werbemillionen beginnen zu fliessen – Richtung Silicon Valley natürlich...

Ersetzen wir den modischen Begriff Social Media einmal mit „**neuer Zugang zur Direkter Demokratie**“ und meinen damit alle unsere **demokratischen Mitwirkungsrechte** im gesetzgeberischen Prozess, so scheint es mir ein ganz kleiner Schritt zu sein, all diese Möglichkeiten **dank ITC völlig neu zu organisieren**, - und eben anders als bisher - verfügbar zu machen.



Mit links und **ohne jede Informatikkenntnissen** könnten Sie und ich in jeder noch so kleinen Gemeinde binnen einer Viertelstunde eine Community-Seite aufschalten.

Die BürgerInnen fänden sich darin Facebook-ähnlich, können sich austauschen und organisieren. Für diesen wirklich kleinen Schritt braucht es **keine neuen gesetzlichen Regelungen**. Es braucht nur die Einsicht, dass man eine Community ist und gemeinsam in dieser einen Gemeinde lebt.

Zur **Gemeindeversammlung** könnte man sich dann zur Abstimmung und zum Aperó immer noch regelmässig treffen und zwar mit dem Unterschied, dass man auch die **Neuzuzüger schon virtuell** begrüsst und gewisse Dinge schon im Vorfeld diskutiert werden könnten.

Eine **Chance** also für bessere und breiter abgestützte **Entscheide** in den Gemeinden.

Ähnliche **Social-Media-Effekte** wären auch auf thematischer Ebene zu erreichen.

Zum Beispiel bei der **Arbeitsvermittlung**.

Reden sie einmal mit Menschen der Art **50+** und fragen sie diese, was sie von der Qualität der schweizerischen Arbeitsvermittlung halten, egal ob öffentlich- oder privatrechtlich. Da gibt es noch sehr viel zu verbessern, vorallem bei der **Senkung der Dauer von Arbeitslosigkeit**.

Da müsste vielmehr Effizienz her. Es steht volkswirtschaftlich zu viel auf dem Spiel, um faktisch etwas dem Zufall zu überlassen.

Deshalb ist es nötig, dass der Staat zumindest Taktgeber ist und alles, **einfach alles unternimmt** im Rahmen seiner Gesetze und Möglichkeiten, die Menschen im **Arbeitsprozess zu halten**. Es ist eine Frage der **Würde**, aber auch der versteckten Kosten, die wir alle zu tragen haben.

Wer mehr als – sagen wir: zwei Wochen - ohne Arbeit sein muss, ist nicht selber schuld, sondern es zeigt sich hier eine **staatliche Unterlassung**.

► Eine Neuentwicklung des bestehenden Services namens [www.treffpunkt-arbeitsplatz.ch](http://www.treffpunkt-arbeitsplatz.ch) wäre unter der Prämisse „Marketing“ angezeigt.

Ich bin der Maxime „**Reduce to the max**“ durchaus zugetan, aber diese Seite ist an Nüchternheit nicht zu übertreffen.

Es wurde uns angekündigt, vorausgesagt, angedroht, dass die **Information und die Unterhaltung** zusammen wachsen werden. Wir beobachten diesen Trend tagtäglich.

Gehen wir in uns selber, beobachten wir, dass uns **genau noch das hängen** bleibt, was in **Geschichten** daher kommt. Was aber nüchtern **und trocken an Information** vermittelt wird, **perlt** an uns ab wie Regentropfen auf einem frisch imprägnierten Regenmantel.

**Bilder** sind es, die in unserem Gedächtnis lange **hängenbleiben** und an denen wir unsere **Informationsquellen** festmachen.

Was ist das Bild auf dieser Seite, das sich so nie in unser visuelles Gedächtnis eingraben kann?

Zu dieser Seite darf man sagen: eine **Geschichte hat sie nicht zu erzählen**.



Es ist sehr empfehlenswert, die BürgerInnen über Projekte direkt und stetig zu informieren. Nicht auf der Einbahnstrasse, **sondern im Dialog, im Gegenverkehr** sozusagen, um so die Weiterentwicklung staatlicher Leistungen ständig zu verbessern.

Auch der **Staat kommt nicht darum herum** im Angesicht der Informationsüberflutung und der gezielten **Ablenkung** um die **Aufmerksamkeit der Menschen** für staatsverwalterische Belange **kämpfen** zu wollen.

Viele Menschen sprechen darauf an, wenn es um **Innovation** und um die **Bewegung** nach vorne geht. Davon zeugen Webportale, die sich um offene Innovation (Open Innovation) kümmern.

**Für den Staat ein bisher völlig unausgeschöpftes Potential.**

**Aufmerksamkeit** kann durch Wettbewerb erzielt werden. Wettbewerb wird mit Rankings angezeigt, aber sie kann auch mit der **Darstellung spezieller Leistungen** erzielt werden wie es die UN-eGovernment-Studie vormacht.

Die Darstellung mit Unterstützung des Geschichteerzählens. **Alleinstellungsmerkmale**, beschrieben als dramaturgische Höhepunkte.

Das Alleinstellungsmerkmal sollte "**verteidigungsfähig**", **zielgruppenorientiert** und **wirtschaftlich** sein sowie in Preis, Zeit und Qualität erreicht werden. Der Begriff gehört zum Grundvokabular des Marketings. (Wikipedia).

**Aufmerksamkeit** wird durch **Alleinstellungsmerkmale erzeugt**, weil dadurch ein echter und unvergleichlicher **Kundenvorteil** entsteht. Und diesen darf man nicht verstecken, man muss ihn darstellen.

### **Worauf bauen wir die Kundenvorteile auf?**

Und wie lässt sich das darstellen?

Mein Vorschlag wäre, dass wir uns auf folgenden **7-Punkte-Wertekanon** einigen könnten und ihn unter permanenten Augenschein nehmen und zwar ganz sicher aus der Perspektive der BürgerInnen:

- **Sicherheit**
- **Präzision**
- **Zuverlässigkeit**
- **Qualität**
- **Innovation**
- **Verfügbarkeit und Mitwirkung**
- **Nutzen und Ertrag**

### **Warum Sicherheit?**

Prof. Reinhard Riedl von der Berner Fachhochschule brachte es auf den Punkt: Die Schweiz war jahrhundertlang – gar bis zum heutigen Tag in Rom - mit ihrer Söldner-



schaft für die **vermittelte Sicherheit** – hie und da auch wegen der Art der Durchsetzung - in halb Europa hoch angesehen.

Später folgten die Banker und **vermittelten** wirtschaftlich erfolgreich die **Werte der Schweiz**.

**Sicherheit und Stabilität** standen und stehen noch heute an der Spitze.

Riedl fragt: Mit welcher Art und welcher Anwendung von Sicherheit wird die Schweiz in Zukunft reich bleiben?

Ist es nicht genau **die Frage nach Sicherheit**, die die meisten BürgerInnen umtreibt und für die wir noch wenig Antworten haben?

**Mangelndes Sicherheitsgefühl** als Grund der Verneinung, die eigenen Daten via Internet dem Staat anzuvertrauen. Ein ernsthaftes Problem.

Da gibt es reichlich Potential für Alleinstellungsmerkmale, die weit über die Landesgrenzen hinaus wirken könnten.

### **Warum Präzision?**

Erinnern Sie sich an die Szenen im neueren **Casino Royal** der James-Bond-Reihe?

Da will der Casino-Vertreter Bond die gewonnenen 120 Mio. auf dessen Konto überweisen. Der Casino-Mann war - zumindest in der englischen Version - ein Schweizer Banker, nicht ein englischer!

Die Transaktion war eingefädelt mit stupender Präzision und schien abzulaufen wie ein mechanisches Schweizer Uhrwerk. Dank Schweizer ITC natürlich.

**Sicherheit und Präzision**, das sind schon **Alleinstellungsmerkmale** der Schweiz.

### **Warum Zuverlässigkeit?**

Die Schweiz schreibt ihre Erfolgsstory seit mehreren Generationen. Diese **Tugend der Zuverlässigkeit** wurde von einer Generation zur anderen weiter gegeben. Soweit ich sehen kann, hält das auch an, man kann sich darauf verlassen. Man muss sich darauf verlassen können.

Die Schweizer Zuverlässigkeit duldet keine Abstriche.

### **Warum Qualität?**

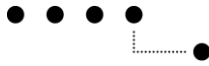
Selbstredend kann aus Sicherheit, Präzision und Zuverlässigkeit nur Qualität entstehen. Die Menschen in diesem Land haben aus der natürlichen Ressourcenlage das Beste aus sich und ihren Möglichkeiten herausgeholt.

### **Warum Innovation?**

Ich würde von einem **allgemeine Drang zur Innovation** als wesentlicher Trieb in der Schweizer Bevölkerung feststellen.

Die jahrzehntelange **Forderung nach lebenslangem Lernen** hat in der Schweiz Spuren hinterlassen. Diese stehen möglicherweise in einem **eklatanten Widerspruch** zu einer **mehrheitlich konservativen Wertehaltung** - oder bedingen sie sich gar gegenseitig?

Weil aber alles so als **gegeben** und **fixiert** erscheint, reiben sich die Geister an Unver-



rückbarkeiten wie Gotthardmassiv, Kantönligeist und dem Mangel an natürlichen Ressourcen. Mit Ausnahme des Wasserüberflusses natürlich.

(Wasser, das man dank europäischem **Discountstrom** wieder in die **Stauseen zurückpumpen kann**, um es dann wieder und wieder über die **Generatoren zu jagen**, nämlich dann wenn Europa die Weihnachtsbeleuchtungen einschaltet.

Wir sind wirklich auch mit allen Wassern gewaschen.)

Die SchweizerInnen **adaptieren weltweit am schnellsten technologische Errungenschaften**. Sie geben dafür auch sehr viel Geld aus.

Entdecken sie Handlungsbedarf und Innovationsmöglichkeiten, ergreifen sie Initiative oder **machen Dinge möglich**, die sonst niemand in der gebotenen Zeit möglich macht.

Schauen wir uns einfach mal in der Maschinenindustrie um, in wie vielen Nischen die Firmen unangefochten Weltmeister sind. Schauen wir uns im Banken- und Versicherungswesen um, mit welcher Raffinesse **Sicherheit in unterschiedlichste Produkte** eingepackt wird.

Darum: fangen wir an, staatliche Leistungen auf ihr **Innovationspotential hin abzuklopfen** und messen wir auf allen Stufen den Fortschritt.

**Pflegen wir den Wettbewerb der Ideen** und nicht die der Rankings.

### **Warum Verfügbarkeit und Mitwirkung?**

Weil Verfügbarkeit durch die Internet-Entwicklung eine völlig neue Bedeutung erhalten hat.

Wir haben unseren einstigen 9-Stunden-Tag auf einen 24-Studentag erweitert und gestalten diesen je nach individuellen Gegebenheiten und Möglichkeiten völlig unterschiedlich. Wenn es uns Spass macht, können wir uns gerade **jetzt die Tagesschau von gestern** anschauen.

Wir als Berner können die **Steuererklärung um morgens um 2** ausfüllen, dann wenn wir **zu erschöpft sind**, um uns aufzuregen oder weil die **Server wieselflink** sind. Danach können wir uns zum Trost ein eBook bestellen oder einen Film herunterladen, einfach wie es uns gerade gefällt.

Diese neue, **orts- und zeitungebundene Verfügbarkeit** hat uns schon eine Dekade später **ungeduldig gemacht** für die scheinbar banalen Dinge des Lebens.

Wir haben noch nicht einmal gemerkt oder **mucken deswegen einfach nicht auf**, dass wir inzwischen zum **Bankschalterbeamten**, zum **Bibliothekar**, zum **Sommelier** über verschiedenste Weinkeller, zum **Reisebürounternehmer** oder zum **Medienmanager** mutiert sind.

Unsere **Mitwirkung** an der **Erstellung von Dienstleistungen** hat ein Mass angenommen von dem wir **Rationalisierer** zu keiner Zeit zu träumen wagten.

Aus diesem Paradimawechsel-Prozess hat sich diese **Erwartungshaltung der Verfügbarkeit** und **Mitwirkung** entwickelt, die wir nun auch als BürgerInnen von unseren **Verwaltungen einfordern**.

So zeugt die gfs.Bern-Studie von **der wachsenden Nachfrage** nach **automatisierten Staatsleistungen bei steigender Vereinfachung** der Prozesse und der Verkürzung der Wartezeiten.



Daraus ergibt sich nun eine **Forderung nach ständiger Qualitätskontrolle** darüber, ob die staatlichen Leistungen laufend der Nachfrage angepasst werden oder nicht. **Die Nachfrage als solche müsste als Auftrag verstanden werden.**

### **Warum Nutzen und Ertrag?**

Würden wir uns sehr ungehemmt fragen, warum die **Gestehungskosten** einer staatlichen Leistung **höher** ist als der **Nutzen jemals einbringen kann**, wir würden Tempo aufnehmen, um diese Kosten zu senken.

Wenn man also Gesetze und Verordnungen in Zukunft erneuert oder neue schafft, müsste darin auch stehen, dass die staatlich zu erbringende Leistung zu den geringsten Kosten erstellt werden müssen. Ohne ICT würde das wohl in den wenigsten Fällen gehen.

Wenn uns die **Kostenfolgen in jeder Lage bewusst wären**, würde sich auch der Nutzen relativieren.

Weil wir aber oft nach **Kontrolle verlangen** und meinen, wir müssten jeden möglichen Missbrauch schon Jahre zum Voraus ahnen und stante pedes unterbinden, neigen wir dazu, alles zu unterbinden und nur Kosten zu produzieren.

So darf man sich fragen, ob ein **rigides Einbürgerungsverfahren**, das alle Einbürgerungswilligen unter Generalverdacht stellt, um allenfalls mal **eine Scheinehe zu entlarven**, die **Attraktivität**, sich in unserem Land niederzulassen, wegen dem Verfahren **vermindert?**

Demgegenüber darf angenommen werden, dass eine **konsequente Integration** auf der Basis **Fördern und Fordern** unter dem Strich allen mehr Nutzen bringen würde. Für eGovernment-Ideen ein wahres Paradies dieses Thema.

So innovationsfreudig wir auch sind, so pingelig fragen wir uns manchmal auch: **braucht es das?**

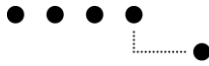
Das mag ein **Grund** dafür sein, dass wir uns in gewissen Dingen **nicht** mit anderen Ländern **vergleichen** mögen, weil für uns weniger der Glimmer und Glammer im Vordergrund steht als vielmehr die **Frage nach der Nützlichkeit**.

Es dürften wenige sein, die für sich einen Nutzen ableiten können, wenn sie in einer Angelegenheit von Amt zu Amt eilen und anstehen müssen, um bloss zu erfahren, dass die Zuständigkeit wo anders liegt.

Die **Anzahl der Behördenkontakte pro Bürger** dürfte eine **Kennzahl** sein, andere gelte es unter dem Nutzenaspekt zu definieren. In etwa die **Messung des Zeitaufwandes** für eine **Erledigung im Vergleich** von einem zum anderen Kanton.

In allen diesen Disziplinen beginnen wir nicht bei null. Auch wenn es für die gelebte Lösung **keine ICT** braucht, bleibt es **eine gute Lösung**. Im **internationalen Vergleich** müssen wir uns im **Groben, nicht im Detail** messen lassen.

Die Schweiz funktioniert schliesslich, ist trotz Bankeskapaden nicht Bankrott gefährdet. Aber wir können uns **ständig verbessern**, unsere Ressourcen schonen, dank unseren traditionellen Stärken, die sich weitgehend im Spitzenranking der weltweiten Wettbewerbsfähigkeit ablesen lassen.



Wenn wir nun noch etwas  
weniger **Citizen-On-Demand**  
und dafür etwas mehr  
**Government-On-Demand**

herstellen, dann glänzen wir auch noch im Bereich eGovernment weltmeisterlich.

Finden wir auf der Basis der genannten Werte unserer Strategie, sind wir unschlagbar.  
Prof. Riedl meint, dass die eGovernment-Strategie der Schweiz die **Sicherheit ins Zentrum** rücken sollte. Das kann nicht falsch sein.

Der Blick auf die Strasse zeigt uns **mehrheitlich Menschen in Bluejeans in schwarzen Lederjacken**. Vergessen wir nicht, dass sich diese Tatsache bloss auf den ersten Eindruck beschränkt.

In Tat und Wahrheit interessieren wir uns für den Menschen in den Kleidern.

Also für das, was wir nicht sofort zu sehen bekommen.