



# Vielfältiger Kanton, vielschichtige Aufgaben

Beitrag

**Peppino Giarritta**

Leiter digitale Verwaltung und E-Government, Staatskanzlei, Kanton Zürich

**Lukas Weibel**

Leiter Business Engineering und Projekte, Staatskanzlei, Kanton Zürich

Erschienen im Ergon Magazin 2019

**SMART insights**

***ergon***



**Die kantonale Verwaltung Zürich ist mit ca. 35 000 Mitarbeiter und über 1.5 Millionen Kunden oder Klienten die grösste kantonale Verwaltung der Schweiz und ein herausragender Arbeitgeber. Sie hat unterschiedlichste Aufgaben zu erfüllen und vielfältigen Anforderungen gerecht zu werden. Dabei sind Effizienz und Kostenbewusstsein besondere Grössen, die laufend zu beachten sind. Mit der Digitalisierung soll brach liegendes Potenzial genutzt werden. Die Verantwortlichen Lukas Weibel und Peppino Giarritta von der Staatskanzlei des Kantons Zürich erläutern.**

#### **Konstante Veränderung**

Jeder Kanton hat seine eigene Geschichte. Jede Kantonsverwaltung hat sich in den vergangenen Jahrzehnten und sogar Jahrhunderten verbessert und kontinuierlich verändert. Die Gesellschaft entwickelt sich dynamisch, der Kanton hält Schritt. Das war in der Vergangenheit so, das gilt heute und soll auch in Zukunft so sein.

#### **Staat und Wirtschaft**

Beinahe ein halbes Jahrhundert ist es her, seit die elektronische Datenverarbeitung auch auf Staatsebene Arbeitsabläufe zu vereinfachen begann und Aufgaben erledigte. Heute ist IT beim Kanton so selbstverständlich und unverzichtbar wie in jedem privat geführten

Unternehmen. Dazu sagt Weibel: «Der Unterschied ist: Wir sind zwar auch eine grosse Organisation, aber wir können unseren Markt, unsere Kundensegmente nicht auswählen. Der Kanton ist ein fixes geografisches Gebiet mit einer vielschichtigen und vielfältigen Bevölkerung.» «Sieben Direktionen mit unterschiedlichsten Aufgaben, die sehr breit gefächert sind, möchten effizient arbeiten können und für die Bevölkerung da sein. Einfach, transparent, schnell und verlässlich», erklärt Giarritta, «deshalb hat der Regierungsrat am 25. April 2018 die «Strategie Digitale Verwaltung 2018–2023» festgesetzt und damit auch unser Projekt «Planung und Realisierung einer Referenzarchitektur der digitalen Transformation (Business Architektur)».





«Der Staat als Dienstleistungsunternehmen – das ist die Aufgabe und bleibt die Vision. Immer in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Auflagen und Bestimmungen.»

LUKAS WEIBEL, LEITER BUSINESS ENGINEERING UND PROJEKTE, STAATSKANZLEI, KANTON ZÜRICH

### Das Projekt

«Unsere Aufgabe war klar: Wir brauchen eine Referenzarchitektur für die digitale Verwaltung, eine Leitschnur für die digitale Weiterentwicklung unserer vielfältigen Services; wir möchten in enger Abstimmung mit unseren internen Partnern eine gemeinsame Gestaltungsgrundlage schaffen, die sich weiterentwickeln und anpassen lässt», sagt Giarritta, und Weibel fügt hinzu: «Wir haben sehr viele Dienstleistungsprozesse, die unterschiedlich abgewickelt werden. Wenn wir diese einheitlich unter einen Hut bringen, dann sind wir am Ziel. Wir wollen in der Geschäftsarchitektur Grundlagen schaffen, Geschäfte vergleichbar machen und diese vergleichbar abwickeln können.»

Weibel fährt fort: «Das Komplex an unserem Projekt ist, dass wir die gesamte Verwaltung durchleuchten müssen. In diesem Prozess haben wir festgestellt, dass sämtliche Stellen – gegen aussen – immer dieselben fünf Schritte durchlaufen. Dann kommt der interne Prozess hinzu: über 1 bis n Stellen. Das war die methodisch-systematische Arbeit, die wir gemacht haben, um zu sehen, welche internen und externen Kundenbedürfnisse vorhanden sind.»

«Wir müssen eine Governance haben, wie wir Projekte beurteilen.»

### Gemeinsam statt im Silo

Giarritta: «Dafür haben wir Ergon hinzugezogen. Nicht für ein technisches, sondern für ein organisatorisches und kommunikatives Vorhaben. Ergon hat uns überzeugt. Als Organisation im Wandel sind wir ausgezeichnet begleitet worden. Verständlich, kompetent und überzeugend.» Weibel fährt fort: «Kompetent und überzeugend, das sind exakt die Grössen, die wir als Projektteam weitervermitteln wollen. Nach innen und nach aussen. Wir führten und führen laufend interne Informationsveranstaltungen durch, laden ein, erklären, hören zu. Es ist uns gelungen, eine gemeinsame Sprache zu

finden. Wir führen offene Diskussionen, lernen uns gegenseitig kennen und lernen Neues hinzu – voneinander und miteinander.»

«Ja», ergänzt Giarritta, «das hat uns Eindruck gemacht, wie viele Mitarbeiter sich für unsere Arbeit interessieren, sich aktiv einbringen, anpacken und mitdenken. Das ist eine grosse Leistung – gerade bei einem abstrakten Thema. Es ist gelungen, den Menschen die Bedeutung und das Potenzial der Aufgabenstellung näherzubringen; dies auch über die Grenzen der Kantonsverwaltung hinweg und trotz Föderalismus.» «Die Notwendigkeit wurde erkannt, das war schön», ergänzt Weibel und gibt sich etwas nachdenklich, «wir werden eher Schwierigkeiten haben, alle, die sich interessieren, auch zu integrieren. Aber wir geben unser Bestes.»

#### Fragen zum Artikel?

Kontaktieren Sie uns via [kommunikation@ergon.ch](mailto:kommunikation@ergon.ch)



## Lust auf mehr?

Erhalten Sie hier Ihre kostenlose Kopie vom Magazin SMART insights:  
[www.ergon.ch/smart-insights-2019](http://www.ergon.ch/smart-insights-2019)

# Das Wichtigste in Kürze

## Herausforderungen

- Vorantreiben der «Digitalen Verwaltung»
- Effizienzsteigerung in einem komplexen Umfeld
- Ausgleich von übergreifenden Zielen und dezentraler Innovation
- Einführen «digitaler Best Practice» unter Berücksichtigung der gesetzlichen Rahmenbedingungen (z.B. Datenschutz)
- Management der Veränderung (Change Management)

## Idee & Konzept

- Geschäftsarchitektur als Abstimmungsinstrument zwischen Strategie und Portfolio Digitale Verwaltung
- Organisatorische Blaupausen für Digitalisierungsvorhaben – Brücke zwischen Strategie- und Systemebene
- Gemischte Governance: «Strategische Geschäftsarchitektur» übergreifend auf Ebene Kanton, «Operative Geschäftsarchitektur» unter Führung der Direktionen und Ämter

## Weg

- Projekt-Kernteam mit Vertretern verschiedener Direktionen
- Konsequente Kunden-/Klientenorientierung
- Gemeinsame, schrittweise Erarbeitung
- 80/20-Mindset: Das, was vielen einen grossen Nutzen bringt
- Spiegelung und Validierung der Zwischenresultate

## Wow

- Bereits in der frühen Phase des Projekts sehr gute Zwischenresultate
- Departementsübergreifende proaktive Beteiligung
- Schnelle Akzeptanz der vorgeschlagenen Ausgestaltung