

Einsatz von Robotic Process Automation (RPA) in der öffentlichen Verwaltung

Bachelorarbeit

im Studiengang Wirtschaftsinformatik

Vorgelegt von

Ramona Gehring

Matrikelnummer: 17679457

Am

25. Mai 2022

an der ZHAW School of Management and Law

Betreut von

Björn Scheppler

Management Summary

Die Digitalisierung ist ein wichtiger Wandlungstreiber in der Wirtschaft und Gesellschaft. Die Veränderungen durch die neuen technischen Möglichkeiten wirken sich auf die Erwartungen und Anforderungen seitens der Mitarbeitenden wie auch der Bevölkerung an die öffentliche Verwaltung aus. Auch gesetzliche Rahmenbedingungen ändern sich stetig und zwingen die öffentliche Verwaltung teilweise in kurzer Frist zu entsprechenden Anpassungen. Um den Ansprüchen gerecht zu werden, benötigt es einen Service Public mit digitalen Angeboten wie auch effiziente und flexible Geschäftsprozesse. Die Prozessautomatisierungstechnologie Robotic Process Automation (RPA) bietet der öffentlichen Verwaltung Chancen diese Aufgaben zu erfüllen.

Aus diesem Grund ist das Ziel der vorliegenden Arbeit, herauszufinden, was Gründe für und gegen den Einsatz von RPA in der öffentlichen Verwaltung sind wie auch mögliche Unterschiede zur Privatwirtschaft im Zusammenhang mit RPA. Weiter soll auch die Höhe des Interesses der Expertengruppe an einem Erfahrungsaustausch im Bereich der Prozessautomatisierung und / oder RPA innerhalb der öffentlichen Verwaltung erhoben werden.

Für die Zielerreichung wird ein qualitativer Forschungsansatz gewählt. Mit Hilfe der Literaturrecherche werden für die Gründe für und gegen den Einsatz von RPA wie auch für den Erfahrungsaustausch erste Kategorien definiert. Danach wird die Expertengruppe basierend auf einem halbstrukturierten Interviewleitfaden befragt. Die Expertengruppe setzt sich aus Fachpersonen aus der öffentlichen Verwaltung und von Lieferanten bzw. Beratungsunternehmen im Bereich der Automatisierung zusammen. In einem weiteren Schritt werden die Aussagen kategorisiert und ausgewertet. Abschliessend erfolgt die Diskussion der Ergebnisse wie auch die Gegenüberstellung zur Literatur, um neue Erkenntnisse ableiten zu können.

Die Literaturrecherche hat gezeigt, dass die öffentliche Verwaltung einem zunehmenden Handlungsdruck ausgesetzt ist. Sie muss flexibel auf Änderungen und neue Aufgaben reagieren können. Aus diesem Grund sehen die Forschenden wie auch die im Rahmen dieser Arbeit befragte Expertengruppe die Hauptgründe für den Einsatz von RPA bei der Optimierung der Personalressourcen durch die Automatisierung von repetitiven Tätigkeiten, beim Einsatz als Brückentechnologie wie auch bei der Unterstützung des Prozessmanagements. Weiter lässt sich aus den Ergebnissen der Experteninterviews schliessen, dass die grössten Herausforderungen bzw. Gründe gegen den Einsatz von RPA in der fehlenden Verantwortung für die Thematik innerhalb der Organisation und den Risiken im Bereich der Akzeptanz der Mitarbeitenden liegen.

Diese Faktoren wurden auch in der Literatur aufgezeigt, konnten durch die Aussagen der Experten jedoch präzisiert bzw. stärker zum Ausdruck gebracht werden. Auch das hohe Interesse an einem Erfahrungsaustausch im Bereich der Prozessautomatisierung und/oder RPA zeigt, dass Mitarbeitende der öffentlichen Verwaltung mehr über die Technologie wissen und von Erfahrungen und Lösungen anderer profitieren möchte. In Bezug auf die Unterschiede zwischen der Privatwirtschaft und der öffentlichen Verwaltung konnte weder durch die Literatur noch durch die Experten eine klare Abgrenzung gemacht werden. Durch die Aussagen der Experten von Lieferanten / Beratungsunternehmen im Bereich der Automatisierung konnten jedoch Aspekte hergeleitet werden, die in der öffentlichen Verwaltung als ausgeprägter wahrgenommen werden. Die Experten stellen hauptsächlich eine starrere Kultur wie auch Richtlinien fest. Als Hauptunterschied wird deshalb die Durchführung einer Submission genannte, die für die öffentliche Verwaltung gesetzlich vorgeschrieben ist.

Diese Arbeit zeigt, dass in der öffentlichen Verwaltung Interesse für den Einsatz von RPA besteht und Potenzial vorhanden ist, jedoch die Verantwortung für solche Technologien innerhalb der Organisation wie auch der Faktor Mensch nicht unterschätzt werden dürfen. Die Empfehlung für weiterführende Forschung ist die Ausarbeitung von geeigneten RPA-Operating-Modellen abgestimmt auf die jeweilige Grösse der Gemeinde, um Verantwortungen genau definieren zu können. Um das Potenzial von RPA noch klarer darlegen zu können, wird empfohlen, bereits umgesetzte Use-Cases mit Kosten-Nutzen-Analyse darzustellen. In Bezug auf den Erfahrungsaustausch ist die Empfehlung, eine geeignete Form zu finden, die den Austausch effizient und gewinnbringend gestaltet.

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Personen, die mich während der Erarbeitung meiner Bachelorarbeit unterstützt haben, bedanken.

Ein besonderer Dank geht an Björn Scheppler für seine Betreuung und seine hilfreichen wie auch kritischen Anregungen während des gesamten Zeitraums.

Ein grosses Dankeschön gilt auch allen Experten für die Interviews, die interessanten Gespräche, die Offenheit auf meine Fragen und dafür, dass sie meine Bachelorarbeit somit wesentlich mitgeprägt haben.

Zum Schluss möchte ich auch noch meiner Familie, meinem Partner André und meiner Coachin Marina für die Unterstützung während dieser Wochen herzlich danken.

Ramona Gehring

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis.....	VIII
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangslage / Problemstellung.....	1
1.2 Fragestellung.....	3
1.3 Relevanz und Ziel der Arbeit.....	3
1.4 Abgrenzung.....	4
2 State of the Art.....	5
2.1 Einsatz von RPA in öffentlichen Verwaltungen.....	5
2.2 Gründe für den Einsatz von RPA.....	6
2.3 Gründe für den Einsatz von RPA für die öffentliche Verwaltung.....	7
2.4 Herausforderungen und Risiken	8
2.5 Herausforderungen und Risiken für die öffentliche Verwaltung.....	10
2.6 Synergien	10
3 Vorgehen und Methoden.....	13
4 Ergebnisse Experteninterviews.....	19
4.1 Gründe für den Einsatz von RPA.....	19
4.1.1 Gemeinden mit RPA.....	19
4.1.2 Chancen / Vorteile	22
4.2 Gründe gegen den Einsatz von RPA.....	28
4.2.1 Gemeinden ohne RPA.....	29
4.2.2 Gemeinden mit RPA und Lieferanten / Beratungsunternehmen	32
4.2.3 Herausforderungen / Risiken	35
4.3 Erfahrungsaustausch	45

4.3.1	Interesse Erfahrungsaustausch	45
4.3.2	Gründe für Interesse.....	46
4.3.3	Herausforderungen Erfahrungsaustausch	49
4.4	Unterschiede öffentliche Verwaltung und Privatwirtschaft.....	51
5	Diskussion.....	55
5.1	Gründe für den Einsatz von RPA.....	55
5.2	Gründe gegen den Einsatz von RPA.....	58
5.3	Erfahrungsaustausch Prozessautomatisierung / RPA	60
5.4	Unterschiede öffentliche Verwaltung und Privatwirtschaft.....	62
6	Fazit.....	64
6.1	Limitationen.....	66
6.2	Weiterführende Forschung.....	67
7	Literaturverzeichnis	68
Anhang A: Leitfaden für die Experteninterviews		i
Anhang B: Transkripte Experteninterviews.....		vi
B.1	Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau (Riches und Hermann).....	vi
B.2	Gruppeninterview Stadt Wetzikon und Uster (Eggenberger und Nicolussi).....	xxii
B.3	Gruppeninterview Abraxas Informatik AG (Loher und Pereira).....	xlix
B.4	Interview Kanton Zürich (Fabian Gfeller).....	lvii
B.5	Interview Firma A (Experte A).....	lxvii
B.6	Interview Boydak Automation AG (Aurelian Vögeli)	lxxvi
B.7	Interview Roboyo Schweiz AG (Sven Hool).....	lxxxii
B.8	Interview Stadt Zürich (Reto Hirt).....	xcii
B.9	Interview Stadt Bülach (Marc Maurer).....	civ
B.10	Interview Stadt Frauenfeld (Urs Stäheli)	cxii
B.11	Interview Stadt St. Gallen (Roger Hubschmid).....	cxviii
B.12	Interview Stadt Winterthur (Christoph Zech).....	cxliv

B.13	Interview Stadt Zug (Nicolas Lemaitre)	clvi
B.14	Interview Stadtwerk Winterthur (Tom Wetterwald).....	clxv
Anhang C: Codesystem und Kodierleitfaden		clxxxv
C.1	Codesystem.....	clxxxv
C.2	Kodierleitfaden und Inhaltsanalyse.....	clxxxvii
Anhang D: Aufzeichnungen Experteninterviews		cclxix

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ablaufmodell induktiver und deduktiver Kategorienanwendung	17
Abbildung 2: Auswertung Gründe für RPA Gemeinden / Kantonen	19
Abbildung 3: Auswertung Chancen und Vorteile von RPA.....	22
Abbildung 4: Auswertung Gründe gegen RPA von der Expertengruppe.....	28
Abbildung 5: Auswertung Herausforderungen und Risiken von RPA.....	35
Abbildung 6: Auswertung Interesse Erfahrungsaustausch	45
Abbildung 7: Auswertung Gründe für Erfahrungsaustausch.....	46
Abbildung 8: Auswertung Herausforderungen Erfahrungsaustausch.....	49
Abbildung 9: Auswertung Unterschiede Privatwirtschaft / öffentliche Verwaltung.....	51
Abbildung 10: Gründe für den Einsatz von RPA	55
Abbildung 11: Gründe gegen den Einsatz von RPA	58

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Forschungsfragen	3
Tabelle 2: Übersicht Experten	14
Tabelle 3: Transkriptionsregeln in Anlehnung an Dresing und Pehl.....	15
Tabelle 4: Bestandteile Kodierleitfaden in Anlehnung an Mayring & Fenzl	16
Tabelle 5: Übersicht Beantwortung Forschungsfragen.....	65

Abkürzungsverzeichnis

CoP.....	Community of Practice
COVID-19.....	Coronavirus disease 2019
DRV	Deutsche Rentenversicherung
DVS.....	Digitale Verwaltung Schweiz
EMEA	Europe-Middle East-Africa
FF	Forschungsfrage
HMRC.....	Her Majesty's Revenue and Customs
HR.....	Human Resources
KI	Künstliche Intelligenz
OIZ.....	Organisation und Informatik Stadt Zürich
PoC.....	Proof of Concept

1 Einleitung

Die Digitalisierung verlangt von Unternehmen neue Strategien im Bereich ihrer Geschäftsprozesse (Osman, 2019, S. 66). Durch neue digitale Tools wie beispielsweise Robotic Process Automation (RPA) werden Unternehmen bei der Verbesserung und Automatisierung ihrer Geschäftsprozesse unterstützt (Osman, 2019, S. 66). Mit deren Einsatz werden die Effizienz und Agilität erhöht wie auch die Fehler und Kosten reduziert (Osman, 2019, S. 66). RPA ist gemäss Graf, Meier und Tokarski (2021, S. 88) für die Verarbeitung strukturierter Daten sowie die Nachahmung von manuellen Aktivitäten in bestehenden Systemen zuständig. Es sollen regelbasierte und wiederkehrende Prozessschritte, die ein hohes Volumen aufweisen, automatisiert werden (Graf et al., 2021, S. 88). Osman (2019, S. 66) nennt als Beispiel die Automatisierung sich wiederholenden Aufgaben, um Kosten und menschliche Fehler zu reduzieren. Aus diesen Gründen hat die Technologie RPA zunehmend an Aufmerksamkeit gewonnen (Flehsig, Anslinger & Lasch, 2022, S. 2).

Die Vorreiter bezüglich des Einsatzes von RPA waren Unternehmen aus dem privaten Sektor (Kroll, Bujak, Darius, Enders & Esser, 2016, S. 4). Die öffentliche Verwaltung zögerte gemäss Ranerup und Henriksen (2020, S. 446) mit der Einführung von RPA, obwohl sie durch ihre vielen repetitiven und administrativen Tätigkeiten ein hohes Automatisierungspotenzial hat. Aus diesem Grund untersucht diese Arbeit unter anderem die Gründe für und gegen den Einsatz von RPA in der öffentlichen Verwaltung. Weiter wird das Interesse einer auserwählten Expertengruppe an einem Erfahrungsaustausch im Bereich der Prozessautomatisierung und/oder RPA untersucht. Denn Asatiani (2022, 219 f.) ist der Meinung, dass die öffentliche Verwaltung von den Herausforderungen und Lehren der Vorreiter profitieren kann. Deshalb erfolgt auch eine Untersuchung möglicher Unterschiede in Bezug auf den Einsatz von RPA zwischen der Privatwirtschaft und der öffentlichen Verwaltung.

1.1 Ausgangslage / Problemstellung

Die öffentliche Verwaltung wird durch die Gestaltung der digitalen Transformation vor grosse Herausforderungen gestellt. Seitens der Bevölkerung wachsen die Anforderungen an den Service public und dessen digitales Angebot. Anspruchsgruppen, die mit digitalen Medien vertraut sind, haben bspw. kein Verständnis aufgrund eines Umzuges bei der Einwohnerkontrolle vor Ort zu erscheinen (Markus & Meuche, 2022, S. 2). Bereits im Jahr

2016 räumte der Bundesrat durch die Verabschiedung der Strategie *Digitale Schweiz*, der Digitalisierung eine zentrale Bedeutung ein (Bundesrat, 2017, S. 7). *Digitale Schweiz* gibt die Leitlinien für das staatliche Handeln im Bereich der digitalen Transformation vor und zeigt, wie der digitale Transformationsprozess gemeinsam zum Nutzen der Schweiz gestaltet werden kann (Bundesrat, 2017, S. 7). Auch durch Organisationen wie *Digitale Verwaltung Schweiz* (DVS) (2022a) und Smart City Projekte in verschiedenen Städten, ist die Digitalisierung ein aktuelles Thema in der öffentlichen Verwaltung. Die *DVS* gestaltet die strategische Steuerung und Koordination der Digitalisierungsaktivitäten von Bund, Kanton und Gemeinden (Digitale Verwaltung Schweiz, 2022a). Smart City Projekte zielen gemäss Müller-Seitz, Seiter und Wenz (2016, S. 4) darauf ab, durch Innovationen die Städte effizienter, nachhaltiger und lebenswerter zu gestalten.

Die Veränderungen in den Organisationen stellen eine weitere Herausforderung dar, die aufgrund der Grundfeste der öffentlichen Verwaltung langsam erfolgen (Markus & Meuche, 2022, S. 1). Gemäss Markus und Meuche (2022, S. 1) führt die demografische Entwicklung in den nächsten Jahren zu einer Verrentung in der öffentlichen Verwaltung. Eine direkte Folge ist ein zunehmender Fachkräftemangel (Markus & Meuche, 2022, S. 15). Hinzu kommt die zunehmende Geschwindigkeit von Veränderungen durch die steigende Vernetzung (Markus & Meuche, 2022, S. 12). Damit die öffentliche Verwaltung diesen Faktoren entgegenwirken kann, benötigt es eine Modernisierung bzw. Digitalisierung von Prozessen, Systemen und Strukturen (Markus & Meuche, 2022, S. 13). Gemäss Markus und Meuche (2022, S. 12) bietet der Einsatz von RPA der öffentlichen Verwaltung eine Chance diese Herausforderungen zu bewältigen.

RPA bietet der öffentlichen Verwaltung Chancen, ihre Mitarbeitenden einerseits zu entlasten und andererseits als attraktiver Arbeitgeber aufzutreten. Mitarbeitende, die durch die Automatisierung von repetitiven Aufgaben entlastet werden, können für anspruchsvollere Tätigkeiten eingesetzt werden. Weiter unterstützt RPA Bestrebungen im Bereich der zeit- und ortsunabhängigen Interaktion mit der Bevölkerung, indem bspw. Auszüge auch ausserhalb der Öffnungszeiten zugestellt werden können.

1.2 Fragestellung

In dieser Arbeit werden die in Tabelle 1 aufgeführten Forschungsfragen (FF) untersucht.

Tabelle 1: Übersicht Forschungsfragen

FF1:	Was sind Gründe für den Einsatz von RPA in der öffentlichen Verwaltung?
FF2:	Was sind Gründe gegen den Einsatz von RPA in der öffentlichen Verwaltung?
FF3:	Wie hoch ist das Interesse an einem Erfahrungsaustausch zum Thema Prozessautomatisierung im Allgemeinen und RPA im Speziellen innerhalb der öffentlichen Verwaltung und was sind die Gründe dafür oder dagegen?
FF4:	Gibt es Unterschiede zwischen der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft in Bezug auf den Einsatz von RPA?

1.3 Relevanz und Ziel der Arbeit

Ein Ziel der vorliegenden Arbeit ist, die Gründe für und gegen den Einsatz von RPA in der öffentlichen Verwaltung zu eruieren. Eine Darstellung von Erfahrungen und/oder Meinungen aus der öffentlichen Verwaltung in Bezug auf den Einsatz von RPA liegt bisher nicht vor. Deshalb soll diese Arbeit durch Interviews mit einer Expertengruppe aus der öffentlichen Verwaltung und Beratungsunternehmen aus der Branche der Automatisierung diese Lücke schliessen. Eine Übersicht mit den Gründen für den Einsatz von RPA sowie Chancen und Vorteilen, die andere Gemeinden, Städte und Kantone bereits erfahren haben, soll das Potenzial von RPA für die öffentliche Verwaltung klarer darstellen. Die Darstellung der Gründe gegen den Einsatz von RPA sowie Herausforderungen soll eine Übersicht von Aspekten liefern, die die öffentliche Verwaltung berücksichtigen bzw. bewältigen muss.

Ein weiteres Ziel dieser Arbeit ist die Prüfung des Interesses der Experten aus der öffentlichen Verwaltung an einem Erfahrungsaustausch im Bereich der Prozessautomatisierung und/oder RPA. Die Arbeit soll aufzeigen, wie hoch das Interesse der Expertengruppe ist. Gemäss Lindgren, Toll und Melin (2021, S. 465) scheint RPA für die öffentliche Verwaltung eine vielversprechende Technologie zu sein. Die Tatsache, dass viele

administrative Prozesse verwaltungsübergreifend ähnlich oder teilweise sogar identisch ausgeführt werden, zeigt ein gewisses Synergiepotenzial. Aus der Literatur geht nicht deutlich hervor, ob seitens der öffentlichen Verwaltung ein Interesse an einem Erfahrungsaustausch im Bereich der Prozessautomatisierung und / oder RPA vorliegt. Durch die Erkenntnisse und Erfahrungen aus verschiedenen Gemeinden, Städten und Kantonen im Bereich der Prozessautomatisierung und -digitalisierung können mögliche Best-Practice-Ansätze für andere Verwaltungen abgeleitet werden. Dies ermöglicht beispielsweise auch kleineren Gemeinden mit weniger Ressourcen den Zugang zur Automatisierungstechnologie RPA. Bei Interesse an Synergienutzung und einem gemeinsamen Erfahrungsaustausch zu dieser Thematik kann RPA auf allen Ebenen der öffentlichen Verwaltungen gemeinsam vorangetrieben werden.

Abschliessend werden mit dieser Arbeit mögliche Unterschiede zwischen der Privatwirtschaft und der öffentlichen Verwaltung in Bezug auf den Einsatz von RPA erhoben. Klare Unterschiede zwischen der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft sind jedoch nicht ersichtlich. Lediglich Brüesch, Mertes, Flick Witzig, Giger und Steinbrecher (2017, S. 39) erwähnen, dass für einen föderalen Staat die Umsetzung einer Automatisierung vergleichsweise schwieriger ist als in einem privaten Unternehmen. Durch Interviews mit Lieferanten und Beratungsunternehmen im Tätigkeitsbereich der Automatisierung soll eruiert werden, ob bzw. welche Unterschiede zwischen der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft in Bezug auf den Einsatz von RPA bestehen. Erhobene Unterschiede können zeigen, ob und wie die öffentliche Verwaltung das Potenzial dieser Technologie bereits nutzt oder nicht. Durch diese Erkenntnisse können die Verwaltungen entsprechend unterstützt, gefördert und beraten werden.

1.4 Abgrenzung

Die vorliegende Bachelorarbeit fokussiert sich ausschliesslich auf die öffentliche Verwaltung in der Schweiz. Weiter gilt zu beachten, dass sich die Untersuchungen dieser Arbeit auf das regelbasierte RPA beschränken. Erweiterte Formen von RPA wie bspw. Intelligent Process Automation (IPA) werden bei der Erhebung und Diskussion nicht berücksichtigt. Aufgrund zeitlicher Limitation wird auf die genaue Darstellung bereits umgesetzter RPA-Anwendungsfälle in der öffentlichen Verwaltung verzichtet.

2 State of the Art

Die Prozessautomatisierung im Allgemeinen gilt als Schlüsseltechnologie für die digitale Transformation (Rinderle-Ma & Mangler, 2021, S. 3). Laut Gartner (o. J.) wird unter Geschäftsprozessautomatisierung die Automatisierung komplexer Geschäftsprozesse und -funktionen durch den Einsatz von fortschrittlicher Technologien verstanden. Eine dieser Technologien ist RPA. Gemäss Doguc (2022, S. 35) bietet RPA Unternehmen Software-roboter (Bots), die das menschliche Verhalten imitieren. Die Bots können in Zusammenarbeit mit dem Menschen wie auch ohne menschliches Eingreifen arbeiten (Doguc, 2022, S. 35). Nach Aussage von Lindgren (2022, S. 12) beinhaltet RPA die Abwicklung eines Prozesses durch die automatisierte Interaktion in einem oder mehreren Systemen. Laut Roth und Russian (2021, S. 1) ermöglicht diese Integration die Automatisierung auf allen Ebenen wie Front Office, Back Office und Unterstützungsfunktionen. Smeets, Erhard und Kaussler (2019, S. 8) fügen hinzu, dass RPA zum Ziel hat, Menschen bei der Ausübung ihrer Tätigkeiten zu unterstützen oder ihnen einzelne vollständig abzunehmen. Die Technologie eignet sich somit zur voll- oder teilautomatisierten Abwicklung von Geschäfts- und Verwaltungsprozessen (Smeets et al., 2019, S. 8). Gemäss Smeets et al. (2019, S. 8), Roth und Russian (2021, S. 1), Lindgren et al. (2021, S. 464) ist RPA eine Lösung, die für die Verwendung keine tiefgreifenden Änderungen an bestehender IT-Infrastruktur voraussetzt. Smeets et al. (2019, S. 8) bezeichnen RPA aus diesem Grund als non-invasive Technologie.

2.1 Einsatz von RPA in öffentlichen Verwaltungen

Gemäss der Studie von Langmann und Turi (2021, S. 118) setzen rund 60 Prozent aller befragten Unternehmen seit 2018 oder einem späteren Zeitpunkt RPA ein. etwa 10 Prozent der Unternehmen haben RPA bereits früher als 2017 implementiert (Langmann & Turi, 2021, S. 118). Mit Fokus auf öffentliche Verwaltungen haben gemäss Lacheca, Snyder und Fabular (2022, S. 4) rund 19 Prozent der 166 befragten öffentlichen Verwaltungen im Wirtschaftsraum Asien / Pazifik, Europa-Arabien-Afrika (EMEA) und Nordamerika RPA im Einsatz. Beispielsweise setzt das *NASA Shared Services Center* in den Vereinigten Staaten von Amerika RPA seit 2017 erfolgreich ein (Lacheca & Tornbohm, 2021, S. 7). Auch das britische Finanzamt *Her Majesty's Revenue and Customs* (HMRC) hat bereits seit 2018 rund 50 automatisierte Prozesse und über 12'000 Bots im Einsatz (Graveling, 2018, S. 1).

Laut Boydak Automation AG (2021a, S. 1) haben auch in der Schweiz bereits mehrere Verwaltungen RPA wie auch künstliche Intelligenz (KI) im Einsatz. Beispielsweise hat das Kantonsspital Graubünden drei Prozesse im Bereich Human Resources (HR) und Finanzen automatisiert (Boydak Automation AG, 2021a, S. 2). Das Stadtwerk Winterthur hat im Rahmen eines Proof of Concept (PoC) drei Prozesse mit RPA umgesetzt, um das Unternehmen und die Organisation mit der Technologie vertraut zu machen (Aveniq, 2022, S. 1). Als Use-Cases wurden eine Datenmigration von Kontaktbelgen des Kundendienstes, die Korrektur von Zählerminusständen im SAP wie auch die Übertragung von Mitarbeitenden-Kontaktdaten zwischen Systemen ausgewählt (Aveniq, 2022, 1 f.). Weiter setzen auch der Kanton Zürich, der Kanton Bern, das Bundesamt für Zivildienst wie auch die Stadt St. Gallen auf den Einsatz von RPA (Boydak Automation AG, 2021b, 1 f.).

2.2 Gründe für den Einsatz von RPA

Die Technologie RPA ist gemäss Smeets et al. (2019, S. 37) sektoren- und branchenübergreifend einsetzbar. Gemäss Mohamed, Mahmoud, Mahdi und Mostafa (2022, S. 6) wird RPA im Bereich HR bspw. für die Bearbeitung von Krankenscheinen eingesetzt. Der Grund für den Einsatz von RPA ist die Reduktion von manueller Tätigkeiten und der Fehlerquote (Mohamed et al., 2022, S. 6). In diesem Beispiel konnte durch den Einsatz von RPA die Fehlerquote auf null Prozent und der manuelle Aufwand um fünf Prozent reduziert werden (Mohamed et al., 2022, S. 6). Weiter wurde auch die Bearbeitungszeit pro Krankenschein um 80 Prozent reduziert (Mohamed et al., 2022, S. 6). Auch Koch und Fedtke (2020, S. 9) sehen in der schnelleren Verarbeitung von bspw. transaktionalen Tätigkeiten einen Vorteil von RPA. Weiter kann ein Bot unabhängig von der Tageszeit und ohne Unterbruch 24/7 eingesetzt werden (Koch & Fedtke, 2020, S. 10). Singh (2018, S. 40) sieht das Potenzial von RPA ebenfalls in der Prozessoptimierung. Durch die Optimierung werden unnötige Schritte, die bei manueller Bearbeitung auftreten, wie bspw. die Fehlerkorrektur, vermieden (Singh, 2018, S. 40). Auch Koch und Fedtke (2020, S. 11) sind der Meinung, dass durch den Einsatz von RPA die Qualität in mehreren Bereichen verbessert wird. Zu der bereits erwähnten Fehlerminderung ergänzen Koch und Fedtke (2020, S. 11) die Qualitätsverbesserung durch die Dokumentation der Prozessschritte. Czarnecki und Fettke (2021, S. 308) sowie Koch und Fedtke (2020, S. 9) sehen den Hauptanreiz für den Einsatz von RPA bei der Einsparung von Personalkosten. Durch die Automatisierung der repetitiven Tätigkeiten werden die Mitarbeitenden entlastet und

können gewinnbringendere Tätigkeiten ausführen (Koch & Fedtke, 2020, S. 9). Durch die Entlastung können Mitarbeitende auch flexibler, bspw. bei ungeplant hohem Arbeitsaufkommen, eingesetzt werden (Koch & Fedtke, 2020, S. 10).

2.3 Gründe für den Einsatz von RPA für die öffentliche Verwaltung

Die Gründe für den Einsatz von RPA in der öffentlichen Verwaltung unterscheiden sich nicht massgebend von den bereits erwähnten. Nachfolgend werden die Gründe in Bezug auf die öffentliche Verwaltung nochmals aufgegriffen bzw. spezifischer dargestellt.

Gemäss Czarnecki und Fettke (2021, S. 309), Balka, Daub und Pflanzler (2018, S. 4) sowie Boydak Automation AG (2021a, S. 2) zeigt sich, dass durch die Digitalisierung eine Veränderung der Anforderungen an die öffentlichen Verwaltungen stattfindet. Balka et al. (2018, S. 2) beschreiben neue Erwartungen der Bevölkerung an die Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltungen. Sie wünscht sich schnelle Services, die zu jeder Zeit zur Verfügung stehen und die individuellen Bürgeranforderungen erfüllen (Balka et al., 2018, S. 2). Roth und Russian (2021, S. 1) sowie Boydak Automation AG (2021a, S. 2) fügen hinzu, dass Verwaltungen durch Bevölkerungswachstum, neue Gesetze und Verordnungen wie auch zusätzliche administrative Aufwände (bspw. durch die Pandemie verursachte zusätzliche Anträge) mit gleichen Ressourcen immer mehr leisten müssen und einem zunehmenden Handlungsdruck ausgesetzt sind.

Gemäss Boydak Automation AG (2021a, S. 2) haben Technologien wie RPA und KI in den letzten drei bis fünf Jahren die digitale Transformation von führenden Unternehmen und Verwaltungen beschleunigt. Durch den Einsatz neuer Technologien wie RPA können gewisse Tätigkeiten erleichtert, Verwaltungsmitarbeitende entlastet und Kapazitäten geschaffen werden (Czarnecki & Fettke, 2021, S. 309). Dadurch werden die eigentlichen Aufgabenschwerpunkte der Mitarbeitenden wieder in den Vordergrund gerückt. Balka et al. (2018, S. 2) sehen in der umfassenden Automatisierung der Prozesse eine Chance für die öffentlichen Verwaltungen, den Erwartungen gerecht zu werden. Sie nennen als Beispiel, dass in öffentlichen Verwaltungen in Deutschland theoretisch rund 60 Prozent der Tätigkeiten automatisiert werden können (Balka et al., 2018, S. 2). Tätigkeiten wie Datenerfassung und -verarbeitung haben einen grossen Anteil an der Verwaltungsarbeit (Balka et al., 2018, S. 2). Die Automatisierung der Prozesse unterstützt den effizienten Ressourceneinsatz und steigert die Produktivität (Balka et al., 2018, S. 2). Balka et al. (2018, S. 2) sowie Boydak Automation AG (2021a, S. 2) sehen hier auch Chancen im

Bereich der Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit und der Attraktivität der öffentlichen Verwaltung als arbeitgebende Instanz. Gutermuth, Houy und Fettke (2020, S. 25) fügen hinzu, dass durch RPA die Prozesslaufzeiten verringert und detailliert protokolliert werden. Dies steigert die Nachvollziehbarkeit der Vorgänge, was für eine öffentliche Verwaltung und ihre rechtlichen Pflichten grosse Vorteile birgt. Einen weiteren Vorteil sehen Enríquez, Jiménez-Ramírez, Domínguez-Mayo und García-García (2020, S. 39113) sowie Lindgren (2022, S. 13) bei der Reduktion der Kosten.

Öffentliche Verwaltungen haben aufgrund historischer Entwicklungen und juristischer Einschränkungen oft heterogene Systemlandschaften mit Medienbrüchen und eingeschränkter Vernetzung (Gutermuth et al., 2020, S. 6). Czarnecki und Fettke (2021, S. 309) wie auch das Eidgenössische Finanzdepartement (o. J.) bestätigen diese Aussage. Aufgrund vielfältiger Abhängigkeiten können auch ausgereifte IT-Modernisierungsmassnahmen den gestiegenen Anforderungen an Integrität, Interoperabilität und Kompatibilität nicht gerecht werden (Czarnecki & Fettke, 2021, S. 309). Durch RPA kann eine systemübergreifende Automatisierung von Arbeitsabläufen ermöglicht werden. Aufgrund der heterogenen Systemlandschaften sehen Graf et al. (2021, S. 87) vor allem in der einfachen Systemintegration einen Hauptvorteil von RPA für öffentliche Verwaltungen. Die Implementierung erfordert keine Veränderungen an den bestehenden IT-Systemen oder Schnittstellen (Graf et al., 2021, S. 87).

2.4 Herausforderungen und Risiken

Gemäss PwC Deutschland (2020, S. 9) befassen sich wenige Unternehmen und Verwaltungen intensiv mit RPA als Aspekt der Digitalisierung, obwohl die Digitalisierung weit oben auf den strategischen Agenden steht. Weiter setzen auch die Mehrheit der Unternehmen lediglich zwischen einem und fünf Softwarerobotern ein (PwC Deutschland, 2020, S. 12).

Ein Hauptproblem ist gemäss Czarnecki und Fettke (2021, S. 327) der Mangel an Erfahrung im Bereich RPA. Die Technologie erfordert Know-how sowie eine aktive Einrichtung und Pflege der Systeme (Gutermuth et al., 2020, S. 29). Eine Hauptherausforderung sehen die Forschenden bei der Gestaltung einer RPA-Governance für den Betrieb, das Datenmanagement und die Überwachung (Czarnecki & Fettke, 2021, S. 303). Auch Langmann und Turi (2021, S. 130) ist der Meinung, dass mit der Einführung von RPA ein geeignetes RPA-Operating Modell eruiert werden muss. Das Operation Modell legt

die Zuständigkeit für die Abläufe im Zusammenhang mit RPA fest (Langmann & Turi, 2021, S. 130). Czarnecki und Fettke (2021, S. 332) sehen auch die kritische Haltung von Mitarbeitenden, die direkt von der Automatisierung betroffen sind, als Herausforderung. Bei der Auswahl der Prozesse, kann die kritische Haltung zu Informationszurückhaltung und einer vernachlässigten Zusammenarbeit führen (Czarnecki & Fettke, 2021, S. 332). Gemäss Lindgren et al. (2021, S. 468) stehen auch IT-Fachkräfte der Technologie RPA eher kritisch gegenüber. Für Arbeitskräfte in der IT ist RPA eine Alternativmethode, zwei Systeme miteinander zu verbinden (Lindgren et al., 2021, S. 468). Es gibt einzelne Anwendungsfälle, bei denen RPA ihrer Meinung nach eine gute Alternativlösung darstellt, jedoch wird die Systemintegration oder Nutzung von Application-Programming-Interface (API) priorisiert (Lindgren et al., 2021, S. 468). Weiter empfinden IT-Mitarbeitende RPA als teuer und problematisch beim allgemeinen Einsatz, da die Technologie empfindlich auf kleinste Änderungen reagiert (Lindgren et al., 2021, S. 468). Auch Koç, Weisweber und Lüttke (2021, S. 1232) sehen RPA trotz der vielen Vorteile als Übergangslösung an. RPA unterstützt, wenn das Automatisierungspotenzial kurzfristig nicht in der eigentlichen Anwendung implementiert werden kann (Koç et al., 2021, S. 1232). Gemäss Koç et al. (2021, S. 1232) setzt auch die *Deutsche Rentenversicherung* (DRV) RPA nur als Brückentechnologie, während der Modernisierungsphase eines Bestandssystems, für die Verbindung zwischen dem alten und dem neuen System ein. Lachecha und Tornbohm (2021, S. 3) äussern ebenfalls Bedenken bezüglich des Einsatzes von RPA in öffentlichen Verwaltungen. Gerade aufgrund der Tatsache, dass Behörden oft Legacy-Systeme im Einsatz haben, kann RPA dazu führen, dass die Lebensdauer von Altanwendungen verlängert wird, was zu einer Verschleierung der eigentlichen Ineffizienz führt (Lachecha & Tornbohm, 2021, S. 3). Gutermuth et al. (2020, S. 6) stellen klar, dass die punktuelle Modernisierung der Systemlandschaft wenig Effekte erzielt.

2.5 Herausforderungen und Risiken für die öffentliche Verwaltung

Brüesch et al. (2017, S. 39) erläutern, dass die Umsetzung einer Automatisierung im öffentlichen Sektor vergleichsweise schwieriger ist als in der Privatwirtschaft. Als innovationshemmende Rahmenbedingungen werden bspw. der föderale Staatsaufbau, unterschiedliche Verantwortlichkeiten und strenge Datenschutzrichtlinien genannt (Brüesch et al., 2017, S. 39). Braun Binder et al. (2021, S. 20) ergänzen, dass es je nach Kanton oder gar Gemeinde unterschiedliche Verfahren und Gesetze gibt. Um die Automatisierung auf möglichst viele Fälle anwenden zu können, sind jedoch Vereinheitlichungen und Standardisierungen sinnvoll. Braun Binder et al. (2021, S. 20) sehen in den teilweise starken Unterschieden der Inhalte und Prozesse in den Abteilungen einer öffentlichen Verwaltung eine weitere Hürde. Die öffentliche Verwaltung hat oft komplexe und individuelle Einzelfälle, welche die Automatisierung erschweren oder gar ausschliessen (Braun Binder et al., 2021, S. 18). Gutermuth et al. (2020, S. 29) stimmen zu, dass in der Identifikation und Auswahl der geeigneten Prozesse aufgrund der Prozessvielfalt in öffentlichen Verwaltungen eine grosse Herausforderung besteht. Dies führt zu dazu, dass Lösungen mit RPA oft nicht auf andere Abteilungen übertragen werden können (Braun Binder et al., 2021, S. 20). Weiter fehlen für die Identifikation wie auch die Optimierung und Überarbeitung der Prozesse auch oft das entsprechende Prozesswissen und die entsprechenden Ressourcen (Gutermuth et al., 2020, S. 29). Gutermuth et al. (2020, S. 29) wie auch Czarnecki und Fettke (2021, S. 332) weisen darauf hin, dass mittels fehlender Prüfung der Ist-Prozesse vor der Automatisierung, fehlerhafte Ausführungen und daraus folgende Schäden entstehen können.

2.6 Synergien

Gemäss *E-Government Schweiz* (2021, S. 35) liegt die Schweiz im internationalen Vergleich im Bereich der E-Services auf einem niedrigen Rang. Als möglicher Grund werden die unterschiedlichen Zuständigkeiten und Autonomien auf Bundes-, Kantons- wie auch Gemeindeebene genannt (E-Government Schweiz, 2021, S. 35). Trotz Unterschieden gibt es auch einige Faktoren, die auf allen Behördenebenen ähnlich sind, wie bspw. administrative Tätigkeiten. Durch Synergienutzung bzw. Erfahrungsaustausch zwischen Gemeinden, Städten und Kantonen können gesammelte Erfahrungen ausgetauscht und weitergegeben werden. Im politischen Bereich sorgen Verbände wie der *Schweizerische Städteverband* und der *Schweizerische Gemeindeverband* für den nötigen Erfahrungsaustausch.

Im Bereich der Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung gibt es bereits Vereine und Plattformen für den Erfahrungsaustausch und die Förderung der Standardisierung wie auch der Synergienutzung. Die *DVS* gestaltet bspw. die strategische Steuerung und Koordination der Digitalisierungsaktivitäten von Bund, Kantonen und Gemeinden (Digitale Verwaltung Schweiz, 2022a). Bund und Kantone sind gleichberechtigt und Entscheidungen werden im Konsens getroffen (Digitale Verwaltung Schweiz, 2022a). Auch im Kanton Zürich gibt es ein partnerschaftliches Netzwerk namens *egovpartner*, das die digitale Transformation und somit auch den digitalen Service public im ganzen Kanton Zürich voranbringen soll (egovpartner, 2021).

Der Verein *eCH* entwickelt, fördert und verabschiedet seit 20 Jahren Standards im Bereich E-Government und ermöglicht eine effiziente elektronische Zusammenarbeit zwischen Behörden, Unternehmen und Privaten (eCH, o. J.). Ein Beispiel ist die Prozessplattform *eCH-BPM*, auf der diverse Verwaltungsabläufe von Schweizer Gemeinden und Bundesstellen kostenlos abrufbar und nutzbar sind (eCH, 2018). Diese Plattform wie auch die Standards unterstützen die öffentliche Verwaltung beim Aufbau des Prozessmanagements und ermöglichen einen offenen Erfahrungs- und Wissensaustausch (eCH, 2018). Ein weiteres Beispiel für die erfolgreiche Standardisierung und die daraus resultierende Synergienutzung ist das Projekt *eUmzugCH*. Mit diesem Projekt soll schweizweit eine Online-Umzugsmeldung ermöglicht werden (Digitale Verwaltung Schweiz, 2022b). Bei einem Umzug zwischen Gemeinden werden die Schriften elektronisch der neuen Wohn-gemeinde zugestellt und somit Medienbrüche eliminiert (Digitale Verwaltung Schweiz, 2022b). Aktuell steht der Service für die elektronische Umzugsmeldung in 20 Kantonen zur Verfügung (Digitale Verwaltung Schweiz, 2022b).

Im Bereich der Prozessautomatisierung und RPA im Speziellen gibt es aktuell noch keine eigene Plattform für den Erfahrungsaustausch. In den Vereinigten Staaten von Amerika wurde für den Bereich RPA eine Community of Practice (CoP) gegründet. Die RPA-CoP hilft einzelnen Behörden bei der Bewältigung der technischen, verwaltungstechnischen und betrieblichen Herausforderungen, die bei der Entwicklung und Einführung von RPA auftreten (Digital.gov, 2019, S. 1). Weiter stellt die CoP gemäss Digital.gov (2020a, S. 1) sogenannte Playbooks zur Verfügung, die detaillierte, leicht verständliche Anleitungen für Bundesbehörden umfassen, die RPA einführen oder eine bestehende Lösung weiterentwickeln möchten. Das RPA-Use-Case-Inventory der CoP ist eine Sammlung von bereits umgesetzten Lösungen (Digital.gov, 2020b, S. 1). Dadurch strebt die RPA-CoP in

der gesamten Bundesregierung gemeinsame Standards für Berechtigungsnachweise, Datenschutz und Sicherheit sowie die Entwicklung gemeinsamer Management-Metriken an, um die Auswirkungen von RPA auf die gesamte Regierung zu messen (Digital.gov, 2020b, S. 1). Das Cabinet-Office im Vereinigten Königreich hat ein Center of Excellence Team gegründet, um die Einführung der Automatisierung in der gesamten Regierung zu beschleunigen (Graveling, 2018, S. 2). Das britische Finanzamt *HMRC* unterstützt es dabei mit einem Fundus an langjährigen Erfahrungen im Bereich der Prozessautomatisierung mit RPA (Graveling, 2018, S. 2).

3 Vorgehen und Methoden

Das folgende Kapitel dient der Beschreibung der gewählten Materialien und Methoden für die Datenerhebung und die Beantwortung der Forschungsfragen. Durch die induktive Forschung sollen neue Erkenntnisse in Bezug auf den Einsatz von RPA in öffentlichen Verwaltungen, das Synergieinteresse bzw. -potenzial sowie mögliche Unterschiede zwischen der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft gewonnen werden. Für die Erhebung wurde eine qualitative Untersuchung mittels Experteninterviews mit Mitarbeitenden aus öffentlichen Verwaltungen wie auch Lieferanten bzw. Beratungsunternehmen der Automatisierung durchgeführt.

Die Datenerhebung erfolgte mittels Experteninterviews. Basierend auf der Literaturrecherche und den Forschungsfragen wurde für die Experteninterviews ein halbstrukturierter Interviewleitfaden erstellt, in welchem die Fragen für die jeweilige Expertengruppe markiert wurden (Döring & Bortz, 2016, S. 358). Unterschieden wurde zwischen den Gruppen *öffentliche Verwaltung mit Einsatz von RPA*, *öffentliche Verwaltung ohne Einsatz von RPA* und *Lieferanten / Beratungsunternehmen*. Der Interviewleitfaden befindet sich im Anhang A. Die Expertengruppe besitzt Erfahrungen im Bereich der Prozessautomatisierungstechnologie RPA und / oder in der Branche der öffentlichen Verwaltung als Mitarbeitenden oder Dienstleistenden. Die Auswahl wurde durch die Autorin, welche aus der langjährigen Tätigkeit in der öffentlichen Verwaltung Zugang zu entsprechenden Experten und/oder Kontaktpersonen hat, getroffen. Die Kontaktaufnahme zu möglichen Experten für die Interviews erfolgte mittels Direktanfragen per E-Mail, LinkedIn oder Anfrageformularen auf der jeweiligen Webseite. Es wurden 24 Experten angeschrieben, wovon fünf aufgrund fehlenden Wissens abgesagt haben. Von einer Person erhielt die Autorin keine Rückmeldung auf die Anfragen und eine weitere meldete sich nach dem Abschluss der Interviewdurchführungen. Es wurden elf Einzelinterviews und drei Gruppeninterviews mit je zwei Experten durchgeführt. Die Tabelle 2 zeigt die für die vorliegende Arbeit ausgewählten Experten, deren Arbeitgeber und Funktion. Auf Wunsch des einen Experten und seinem Arbeitgeber wird er anonym bzw. mit dem Pseudonym «Experte A» in dieser Arbeit aufgeführt und referenziert.

Table 2: Übersicht Experten

Vorname, Name	Arbeitgeber	Funktion
Experte A	Firma A	RPA Consultant
Alexander Riches	Gemeinde Männedorf	Stabstellenleiter ICT
Aurelian Vögeli	Boydak Automation AG	Automation Consultant
Christoph Zech	Stadt Winterthur, IDW	Digital Officer
Fabian Gfeller	Kanton Zürich	Leiter RPA Factory
Levis Pereira	Abraxas Informatik AG	Chief Technology Officer (CTO)
Lucas Nicolussi	Stadt Uster	Digital Officer
Marc Maurer	Stadt Bülach	Leiter Informatik
Marcel Loher	Abraxas Informatik AG	Leiter Bereich Versicherungen
Martin Eggenberger	Stadt Wetzikon	Fachperson Informatik
Martin Hermann	Gemeinde Eglisau	Projektleiter
Nicolas Lemaitre	Stadt Zug	Projektleiter Smart City
Reto Hirt	Stadt Zürich, Organisation und Informatik (OIZ)	Lead Architect
Roger Hubschmid	Stadt St. Gallen	Leiter Organisationsentwicklung
Sven Hool	Roboyo Schweiz AG	Geschäftsführer
Tom Wetterwald	Stadtwerk Winterthur	Leiter IT und Services
Urs Stäheli	Stadt Frauenfeld	Leiter Informatik

Für die qualitative Datenanalyse wurden die Experteninterviews mit Microsoft Teams aufgezeichnet und teil-transkribiert (Döring & Bortz, 2016, S. 599). Das bedeutet, dass Interview-Ausschnitte, welche der Beantwortung der Forschungsfragen dienen, vollumfänglich transkribiert werden (Döring & Bortz, 2016, S. 599). Für die restlichen Aussagen erfolgte eine sinngemässe Zusammenfassung. Die Interviews wurden auf Schweizerdeutsch durchgeführt, da dies die Interaktion und den Gesprächsfluss mit den Experten vereinfachte. Für die Transkription wurde die Software «f4transkript» von der Firma Audiotranskription verwendet. Weiter wurden in Anlehnung an Dresing und Pehl (2020, S. 846) die Transkriptionsregeln in Tabelle 3 berücksichtigt und angewendet.

Tabelle 3: Transkriptionsregeln in Anlehnung an Dresing und Pehl (2020, S. 846)

Nr.	Regel
1	Sinngemässe Zusammenfassungen werden am Anfang durch einen * markiert
2	Das Schweizerdeutsch wird ins Standarddeutsch übersetzt
3	Umgangssprachliche Ausdrücke werden in Anführungszeichen geschrieben
4	Stottern wie auch Füllwörter (bspw. «ähm») werden ausgelassen
5	Pausen werden nicht markiert
6	Unklare Wörter oder Textpassagen werden mit (unv.) und Zeitangabe versehen
7	Abbrüche in einem Satz werden mit einem Bindestrich markiert
8	Die Zeichensetzung erfolgt basierend auf dem Satzinhalt
9	Per E-Mail zugestellte Fragen und Antworten werden am Schluss des Transkripts angefügt und mit der Annotation «NI» (nach Interview) versehen

Die Transkripte wurden einer qualitativen Kontrolle unterzogen. Dabei wurde darauf geachtet, ob es offene Fragestellungen oder fehlerhafte Passagen gibt. Bei nicht beendeten Interviews oder offene Fragestellungen erfolgte die Zustellung der Fragen an den Experten per E-Mail. Die Fragen wie auch die Antworten wurden im Transkript gemäss Regel 9 in Tabelle 3 dokumentiert. Die transkribierten Interviews befinden sich im Anhang B.

Die qualitative Inhaltsanalyse erfolgte nach Mayring und Fenzl (2019, S. 637) mittels induktiver und deduktiver Kategorienbildung. Bei der induktiven Kategorienbildung werden direkt im Material den Textstellen, die gemäss der Kategoriendefinition ausgewertet

werden sollen, Kategorien formuliert (Mayring & Fenzl, 2019, S. 637). Bei der deduktiven Kategorienanwendung wird vorab ein theoriegeleitetes Kategoriensystem entwickelt, welches dann an den Text herangetragen wird (Mayring & Fenzl, 2019, S. 637). Ein zentrales Hilfsmittel gemäss Mayring und Fenzl (2019, S. 638) stellt der Kodierleitfaden dar. Dieser enthält für jede Kategorie die in Tabelle 4 aufgezeigten Bestandteile (Mayring & Fenzl, 2019, S. 638).

Tabelle 4: Bestandteile Kodierleitfaden in Anlehnung an Mayring & Fenzl (2019, S. 638)

<i>Definition der Kategorie:</i>	Definition, welche Textbausteine einer Kategorie zugeordnet werden.
<i>Ankerbeispiel:</i>	Auflistung von konkreten Textbausteinen, welche als Ankerbeispiel dienen.
<i>Kodierregel:</i>	Für die Abgrenzung zwischen den Kategorien bedarf es Regeln für die eindeutige Zuordnung.

Gemäss Mayring und Fenzl (2019, S. 640) eignet sich für die induktive Kategorienbildung und die deduktive Kategorienanwendung das in Abbildung 1 ersichtliche Ablaufmodell.

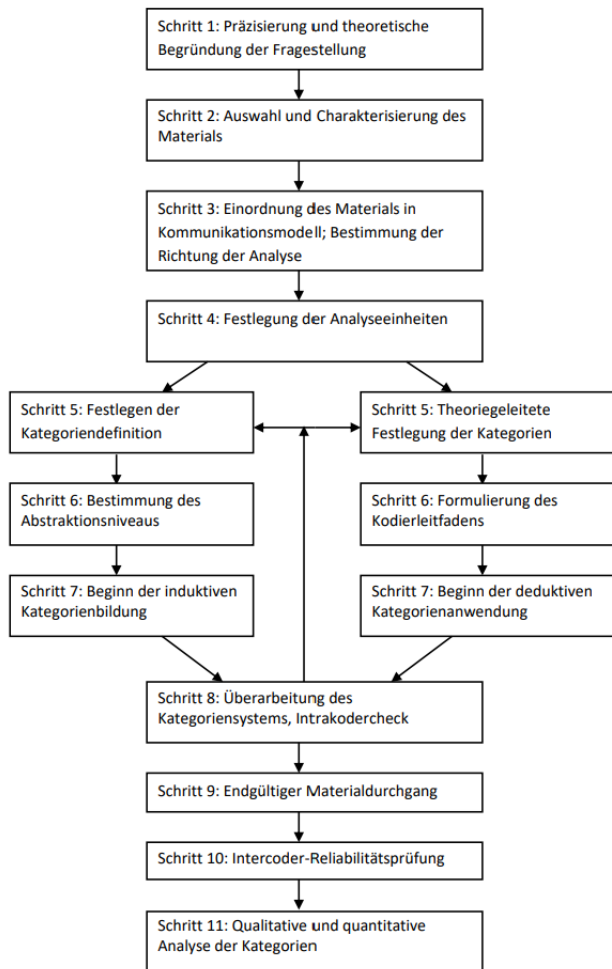


Abbildung 1: Ablaufmodell induktiver Kategorienbildung und deduktiver Kategorienanwendung (Mayring & Fenzl, 2019, S. 640)

Der Kodierleitfaden mit den ausgearbeiteten Kategorien wurde mit Hilfe der Software «f4analyse» von der Firma Audiotranskription erstellt. Die Definitionen, Ankerbeispiele und Kodierregeln wurden in den Notizen der jeweiligen Kategorien geführt. Die Kodierung der transkribierten Interviews erfolgte ebenfalls in der Software «f4analyse». Der Kodierleitfaden und die Kodierungen sind im Anhang C ersichtlich.

Abschliessend wurden die Resultate aus der Kodierung ausgewertet und weiterverarbeitet. In einem ersten Schritt erfolgte die qualitative Analyse der Kategorien. Dabei wurde darauf geachtet, dass die kodierten Aussagen die Kodierregeln erfüllen und Kategorien nicht doppelt vorkommen. Weiter wurden die Häufigkeiten der Nennungen der einzelnen Kategorien in einem Excelfile geführt, um diese anschliessend quantitativ auszuwerten. Die quantitative Auswertung gibt eine Übersicht über die Gewichtung und Relevanz der einzelnen Kategorien. Die Ergebnisse des Kategoriensystems wie auch die Häufigkeit der einzelnen Kategorien wurden in Kapitel 4 pro Forschungsfrage dargestellt und in Kapitel 5 diskutiert und interpretiert.

4 Ergebnisse Experteninterviews

Dieses Kapitel erläutert die aus der Forschungsmethode gewonnenen Resultate und deren Analyse. Die Resultate werden gegliedert nach Forschungsfrage aufgezeigt. Die verwendeten Aussagen der Experten sind in den Transkripten im Anhang B ersichtlich.

4.1 Gründe für den Einsatz von RPA

Nachkommend werden die Ergebnisse aus den Experteninterviews zur ersten Forschungsfrage aufgezeigt und analysiert.

FF1: Was sind Gründe für den Einsatz von RPA in der öffentlichen Verwaltung?

4.1.1 Gemeinden mit RPA

Die Experten aus einer Gemeinde¹ oder Kanton, welche/r RPA bereits einsetzt, wurden nach den Gründen für den Einsatz in ihrer Verwaltung gefragt. Die aus den Aussagen gebildeten Kategorien sind in Abbildung 2 ersichtlich. Die detaillierten Aussagen werden nachfolgend pro Gemeinde / Kanton dargestellt.

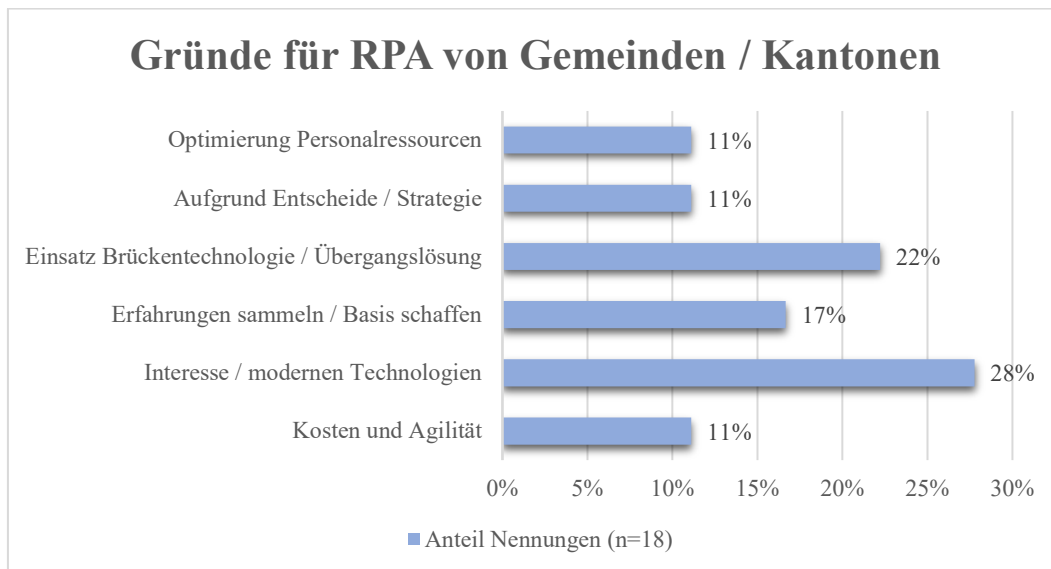


Abbildung 2: Auswertung Gründe für RPA Gemeinden / Kantonen

¹ Der Begriff Gemeinde beinhaltet in dieser Arbeit auch Städte

Kanton Zürich: Für Fabian Gfeller, Leiter RPA Factory sind die Hauptgründe für den Einsatz von RPA beim Kanton Zürich einerseits die Kosten und die Agilität (Abs. 16)². Es kommt vor, dass es Legacy Applikationen gibt, welche abgebaut werden und sich die Entwicklung einer Schnittstelle nicht mehr lohnt (Abs. 16). Teilweise werden auch bei Ausschreibungen gewisse Funktionen oder Schnittstellen angeboten, welche aber erst in drei bis sechs Monaten geliefert werden können (Abs. 16). Bei diesen Szenarien kommen die Mitarbeitenden gemäss Fabian Gfeller für eine Lösung auf sie zu. «Wir können dann relativ schnell, innerhalb von ein paar Wochen eine Lösung bieten und entsprechend auch günstiger.» (Abs. 16). Weiter kann er sich vorstellen, dass RPA aufgrund dessen, dass es eine moderne Technologie ist und die Verwaltung bereichern kann, beim Kanton Zürich eingesetzt wird (Abs. 16).

Stadt St. Gallen: Gemäss Roger Hubschmid, Leiter Organisationsentwicklung hat die Stadt St. Gallen RPA einerseits aufgrund eines Stadtratsbeschlusses (Abs. 64) und andererseits aus Interesse an der Technologie im Einsatz (Abs. 72). Roger Hubschmid hat die Thematik vor ungefähr fünf Jahren auf einer Fachtagung kennengelernt und dachte, dass die Stadt St. Gallen dadurch die Prozessautomatisierung angehen können (Abs. 74). Zuvor war der Begriff Prozessautomatisierung mehr ein Schlagwort unter welchem man keine klare Vorstellung hatte (Abs. 74). Weiter hatte die Stadt St. Gallen Finanzprobleme wie auch ein hohes Personalwachstum und durch RPA erhoffte man sich einen Teil davon reduzieren zu können (Abs. 74). Nach Aussage von Roger Hubschmid hat die Verwaltung viele administrative Aufgaben, welche notwendig sind, jedoch keine kognitiven Fähigkeiten benötigen (Abs. 74), wie bspw. Daten kopieren und Dokumente in einem Dossier ablegen (Abs. 76). Die Stadt St. Gallen möchte die Mitarbeitenden am richtigen Ort einsetzen, wo es sie braucht und sie mit Menschen interagieren müssen (Abs. 74). Roger Hubschmid erläuterte, dass die Verwaltung durch RPA schneller und qualitativ besser werden kann (Abs. 74). Weiter hat die Stadt St. Gallen als Ziel das Personalwachstum zu mindern (Abs. 76). Laut Roger Hubschmid werden häufig neue Aufgaben an die Verwaltung herangetragen (Abs. 76). Ein Teil soll durch die freigewordenen Ressourcen gedeckt werden können (Abs. 76). Auch sollen Überzeiten und Stresssituationen reduziert werden, welche zu Fehler führen (Abs. 76). «[...] wenn wir da Roboter für so Routinetätigkeiten einsetzen können, dann sind die halt einfach deutlich effizienter und fehlerrobuster.» (Abs. 76). Gemäss Roger Hubschmid sparen die zwei Bots der Stadt St. Gallen 50

² Die Interview-Kurzbelege (Abs. x) verweisen auf den jeweiligen Absatz im Transkript

bis 60 Personentage Aufwand im Jahr (Abs. 86) und kosten ungefähr 1.40 CHF pro Stunde (Abs. 88).

Stadt Winterthur / Stadtwerk Winterthur: Aus Sicht von Christoph Zech, Digital Officer ist ein Grund für den Einsatz von RPA bei der Stadt Winterthur, dass der Nachweis erbracht ist, dass es funktioniert und Potenzial hat (Abs. 14). Dies gibt seiner Meinung nach auch ein Vertrauen in die Technologie innerhalb der Verwaltung (Abs. 14). Tom Wetterwald, Leiter IT und Services Stadtwerk Winterthur erklärte, dass sie aufgrund der Digitalisierungsstrategie von Stadtwerk Winterthur auf zwei Produkte setzen (Abs. 24). Das Stadtwerk Winterthur setzt digitale Workflows im Kontext der fachlichen analogen Prozesse wie auch RPA, um die einzelnen Tätigkeiten bzw. Schritte im Prozess zu unterstützen ein (Abs. 24). Einer der Hauptgründe für den Einsatz von RPA ist für Christoph Zech, dass eine Prozessautomatisierung erreicht werden kann, ohne dass die Fachanwendung verändert oder mehrere integriert werden müssen (Abs. 14). Somit kann man «[...] in einer bestehenden Anwendungslandschaft relativ einfach Prozesse automatisieren» (Abs. 14).

Stadt Zürich: Gemäss Reto Hirt, Lead Architect bei der OIZ hat die Stadt Zürich aktuell drei Bots im Einsatz (Abs. 8). Um herauszufinden, wie ausgeschrieben werden soll, wurden zwei RPA-Projekte durchgeführt (Abs. 8). RPA kommt dann zum Einsatz, «[...] wenn es sich entweder nicht lohnt oder nicht möglich ist eine automatisierbare Schnittstelle zu bauen z.B. REST API oder SOAP Schnittstelle [...]» (Abs. 10). Laut Reto Hirt gibt es auch den Fall, dass eine andere Lösung, bspw. Ablösung eines Systems, geplant oder ausgeschrieben ist, jedoch die Umsetzung noch über ein Jahr dauert (Abs. 10). Für ihn unterstützt RPA ein bekanntes Lifecycle-Problem (Abs. 8). Als Beispiel nennt Reto Hirt eine Fachanwendung, die End-of-Life ist und sich das Projekt für die Nachfolgelösung im Submissionsverfahren befindet (Abs. 8). Zu diesem Zeitpunkt ist klar, dass die Einführung der neuen Lösung in geschätzt drei Jahren stattfinden wird (Abs. 8). Reto Hirt erläuterte, dass sich dann die Frage gestellt werden muss, ob die Mitarbeitenden weiterhin die Tätigkeiten manuell ausführen oder RPA als Übergangslösung eingesetzt werden soll (Abs. 8). Die Stadt Zürich hat für einen ähnlichen Fall RPA im Einsatz (Abs. 8). Dieser Bot läuft gemäss Reto Hirt seit eineinhalb Jahren und erledigt ungefähr eins bis zwei Millionen Fälle pro Jahr (Abs. 8). Der Bot wird nach der Einführung der Nachfolgelösung wieder abgebaut (Abs. 8).

4.1.2 Chancen / Vorteile

In den Interviews wurden alle Experten nach den Chancen und Vorteilen der Technologie RPA für die öffentliche Verwaltung gefragt. Die in Abbildung 3 ersichtlichen Kategorien wurden durch die Aussagen der Experten gebildet und werden nachfolgende genauer erläutert.

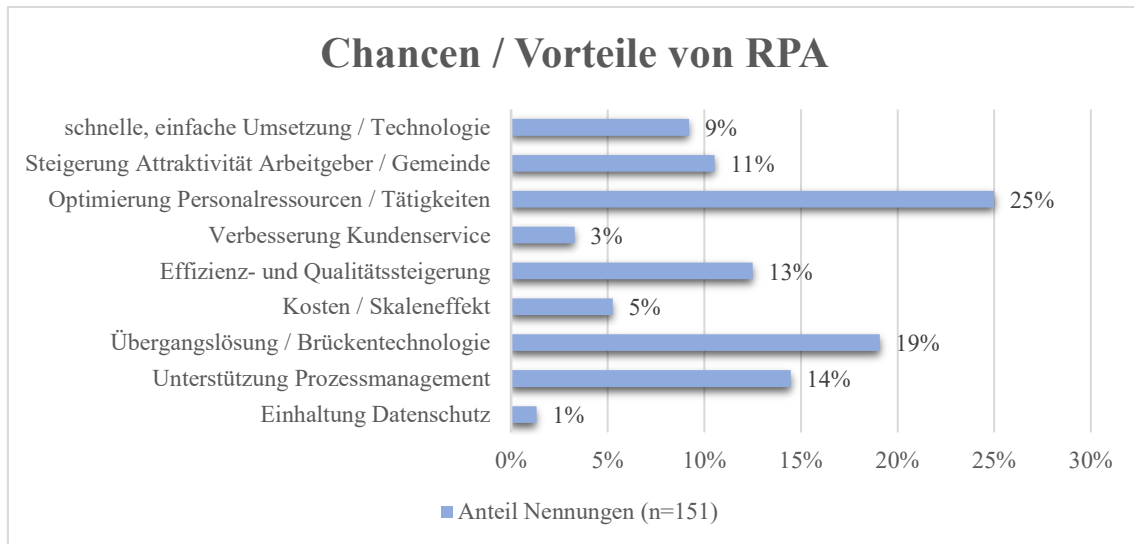


Abbildung 3: Auswertung Chancen und Vorteile von RPA

Umsetzung / Technologie: Einen Vorteil wie auch eine Chance beim Einsatz von RPA sehen die Experten bei der einfachen und schnellen Umsetzung. Experte A, RPA Consultant nannte RPA eine «[...] sehr pragmatische Technologie. Sie ist hier, wenn man es benötigt [...]» (Abs. 68). Marcel Loher, Leiter Versicherungen bei der Abraxas AG erläuterte, dass RPA den grossen Vorteil hat, dass kein Eingriff bei der bereits bestehenden Applikation vorgenommen werden muss (Abs. 38). «Du kannst es einfach so bauen, losgelöst davon, wer die Applikation geliefert hat. [...] ich bilde nur den Menschen ab.» (Abs. 38). Auch Aurelian Vögeli, Automation Consultant bei Boydak Automation AG (Abs. 22) und Christoph Zech (Abs. 26) nannten die schnelle Umsetzung von RPA-Projekten wie auch die einfache Integration in die bestehende Systemumgebung als einen Vorteil. In der Stadt Zürich wurde gemäss Reto Hirt bspw. ein kleiner RPA PoC in ungefähr zehn Tagen umgesetzt (Abs. 8).

Experte A erwähnte als eine weitere Chance für die öffentliche Verwaltung: «Durch die Tools, welche Low-Code sind, findet ein Fachbereich auch immer einen einfacheren Zugriff dazu und die Hürde für den Know-how Aufbau ist entsprechend kleiner.» (Abs. 66). Dadurch sieht er auch die Chance, dass auch dezentral Prozesse automatisiert werden

können und somit die Abhängigkeit von externen Lieferanten mit spezifischem Know-how kleiner wird (Abs. 66). Reto Hirt sieht in Bezug auf Low-Code und der Nutzung im Fachbereich ebenfalls eine grosse Chance (Abs. 12). RPA hat «[...] einen Bausatz [...] von unglaublich vielen vorgefertigten Elementen. [...] Wenn ich ein SAP anschliesse, dann nehme ich den SAP-Bot / Step, passe ein zwei Parameter an und go, es läuft.» (Abs. 42). Reto Hirt äusserte bezüglich der Nutzung im Fachbereich jedoch auch seine Bedenken (Abs. 12). Er erklärte, dass es für die korrekte Anwendung von RPA Know-how benötigt und nur die Software zur Verfügung zu stellen genügt nicht. (Abs. 12).

Attraktivität Arbeitgeber / Gemeinde: Martin Hermann, Projektleiter und Prozessbegleiter der Gemeinde Eglisau sieht beim Einsatz von RPA die Chance, «[...] sich als kostenbewusste und moderne Gemeinde zu positionieren, gerade bei den einfachen und direkten Dienstleistungen [...]» (Abs. 64). Alexander Riches, Leiter IT der Gemeinde Männedorf (Abs. 86) wie auch Sven Hool, Geschäftsführer der Roboyo Schweiz AG (Abs. 36) sehen die Chance bei der Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber. Alexander Riches sieht dies vor allem im Bereich der IT als neues Aufgabengebiet anstelle eines «[...] 0815 Supportjob [...]» wie auch das Angebot eines neuen Services als interner Dienstleister (Abs. 86). Sven Hool erläuterte, dass es aufgrund des Fachkräftemangels wichtig ist, sich als staatliche Arbeitgeber attraktiv zu positionieren «[...] und dazu gehört sicherlich auch der Einsatz von modernen Technologien, wo Robotics einfach Standard ist [...]» (Abs. 36). Der Anspruch der Fachkräfte an sinnige, befriedigende und wertschöpfende Arbeit ist gestiegen (Abs. 46) vor allem bei der Generation im Alter zwischen 26 und 36 Jahren, welche eine gewisse IT-Affinität schon mitbringen (Abs. 32).

Optimierung Personalressourcen / Tätigkeiten: Am meisten wurden Chancen und Vorteile im Bereich der Ressourcen- und Tätigkeitsoptimierung genannt. Experte A erläuterte, dass durch Arbeitskräftemangel oft mit weniger Mitarbeitenden mehr Themen bewirtschaftet werden müssen (Abs. 50). «Das heisst, man hat wahrscheinlich chronisch zu wenig Personen für die Aufgaben und ich glaube im Sinne einer Entlastung [...] kommt RPA sehr zum Tragen, dass man den Mitarbeitenden die Aufgaben wegnimmt, welche sie so nebenbei machen müssen.» (Abs. 46). Durch diese Entlastung können sich die Mitarbeitenden gemäss Experte A wieder auf die Kerntätigkeiten fokussieren (Abs. 46). Sven Hool bestätigt, dass potenzielle Kunden oft mehr Arbeit mit der gleichen Anzahl von Mitarbeitenden haben (Abs. 36). «Es gibt neue regulative Anforderungen, [...] es gibt eine Erwartungshaltung was Services angeht, wie schnell sie sein müssen. Das tangiert

die Verwaltungen vermutlich auch. Sie haben auf der einen Seite mehr Arbeit und der Stellenschlüssel [...] bleibt gleich.» (Abs. 36).

Auch die Experten aus der öffentlichen Verwaltung sind der Meinung, dass die Last auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen grösser wird. Nicolas Lemaitre, Projektleiter Smart City der Stadt Zug erläuterte: «[...] bei uns wächst die Stadt, es gibt auch neue Aufgaben usw. Die Chance ist, dass man das Tagesgeschäft so effizient macht, dass man flexibel bleiben kann, um neue Aufgaben annehmen zu können.» (Abs. 22). Martin Eggenberger, Fachperson Informatik bei der Stadt Wetzikon sieht dies auch bei gesetzlichen Änderungen, mit welchen meistens neue Aufgaben hinzukommen (Abs. 108). Aus diesen Gründen sieht auch Christoph Zech die Chance, dass mit Hilfe von RPA die Mitarbeitenden von Routineaufgaben entlastet werden können und so mehr Zeit für wertschöpfende Tätigkeiten haben (Abs. 26). Als Vorstellung erläuterte Reto Hirt das Beispiel, dass mit einem Bot bei der Stadt Zürich geschätzt ein Personenjahr Aufwand und manuelle Arbeit gespart werden konnte (Abs. 8). Marcel Loher betonte, dass es nicht um das Ersetzen des Menschen geht, sondern «[...] wir haben zu wenig Menschen, welche gut ausgebildet sind und in den Fachbereichen benötigt es gut ausgebildete Mitarbeitende und diese repetitive Arbeit ausführen lassen ist unnötig.» (Abs. 22). «[...] wir brauchen den Menschen genau gleich, einfach an einem anderen Ort.» (Abs. 44). Auch Alexander Riches sieht durch RPA die Chance, dass Mitarbeitende Zeit für andere Arbeiten haben, «[...] welche mehr im Bereich des Kundenkontakts und der Interaktion liegen. Das ist der Bereich, welcher man nicht automatisieren kann und auch nicht sollte.» (Abs. 39).

Die Experten sind der Meinung, dass die Akzeptanz für die Technologie steigt, wenn die Mitarbeitenden die Entlastung durch den Einsatz von RPA wahrnehmen. Christoph Zech ist der Meinung, dass durch die Entlastung gar eine höhere Mitarbeitendenzufriedenheit entsteht (Abs. 26). Aurelian Vögeli stellte fest, dass es am Anfang eine gewisse Unsicherheit gibt, «[...] aber meistens ist es so, dass wir vor allem am Anfang die Prozesse übernehmen, welche sie gar nicht gerne ausführen, weil sie repetitiv sind [...]» (Abs. 42). Auch Experte A hat die Erfahrung gemacht, dass der Fachbereich dankbar ist, wenn gewisse Aufgaben einem Bot abgegeben werden können (Abs. 68).

Verbesserung Kundenservice: Experte A sieht durch den Einsatz von RPA die Chance, dass ein guter Service Public angeboten werden kann (Abs. 44). Die Bevölkerung möchte bei Interaktionen mit der öffentlichen Verwaltung keinen Unterschied zu einem Privatunternehmen haben (Abs. 44). Tom Wetterwald ist ebenfalls der Ansicht, dass für die

Bevölkerung mehr gemacht werden kann, da die Interaktion vielfach in Form von Anträgen, Beschlüssen oder Verfügungen stattfindet und dies oft strukturierte Arbeitsabläufe sind (Abs. 30). Christoph Zech sieht in diesem Zusammenhang RPA auch als ein Instrument um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, weil die Antwortzeiten schneller sind (Abs. 26). Lucas Nicolussi, Digital Officer der Stadt Uster erläuterte eine Chance im Bereich der E-Services (Abs. 84). Bei E-Services sind häufig die in der Verwaltung genutzten Fachanwendungen im Hintergrund, welche Daten liefern oder erhalten (Abs. 84). Er schätzt gewisse Fachanwendungen als nicht zeitgemäss ein, was die Umsetzung von E-Services erschwert (Abs. 84). Hier sieht er eine Chance, dies mit RPA lösen zu können (Abs. 84).

Effizienz- und Qualitätssteigerung: Martin Hermann sieht insofern eine Chance bei der Qualitätssteigerung, da er der Meinung ist, dass vor allem bei stupiden und repetitiven Tätigkeiten die Fehleranfälligkeit eines Menschen höher ist (Abs. 40). Sven Hool (Abs. 36), Marc Maurer, Leiter Informatik der Stadt Bülach (Abs. 16) und Urs Stäheli, Leiter Informatik der Stadt Frauenfeld (Abs. 21) äusserten ebenfalls die Chance der Qualitätssteigerung bzw. Fehlerminderung durch den Einsatz von RPA. Auch Experte A erläuterte, dass es primär darum geht, eine kundenzentrierte Sicht einzuführen und schlussendlich schneller und besser zu werden (Abs. 44). Für Nicolas Lemaitre ist «die Automatisierung [...] ziemlich nahe an der Perfektion», im Gegensatz zum Menschen (Abs. 16). In Bezug auf die Effizienzsteigerung erläuterte Fabian Gfeller, dass ein Prozess aufgrund des Aufwandes nur einmal im Monat durchgeführt wurde (Abs. 10). Der Bot führt den Prozess nun täglich durch und kann Missstände und Fehlbuchungen sofort korrigieren, was auch zu einer besseren Datenqualität führt (Abs. 10). Auch Christoph Zech ist der Meinung, dass durch RPA die Effizienz in den Prozessen gesteigert werden kann und sich dies auch positive auf die Kosten auswirken kann (Abs. 26). Fabian Gfeller sieht bei der Technologie RPA auch den Vorteil, dass der Bot zu jeder Tageszeit seinen Job ausführen wie auch ununterbrochen die Leistung erbringen kann (Abs. 26).

Kosten / Skaleneffekt: Nach Aussage von Experte A erlaubt RPA einen hohen Skaleneffekt. «[...] wenn man es effizient nutzen möchte, kann man dutzende Prozesse darauf laufen lassen und je mehr Prozesse man automatisiert umso besser ist der Business Case als Ganzes.» (Abs. 60). Auch den Kostenfaktor erachtet er als eine Chance für die öffentliche Verwaltung (Abs. 46). Seiner Meinung nach ist im Gegensatz zu einem privaten Unternehmen die Hauptmotivation nicht die Erwirtschaftung von Profit, sondern die

Erbringung einer Dienstleistung zu möglichst tiefen Kosten (Abs. 46). Aurelian Vögeli hat die Erfahrung gemacht, dass es günstiger ist als andere Lösungen (Abs. 22). Es kam vor, dass es eine andere Lösung gegeben hätte, jedoch mit RPA umgesetzt wurde, weil es günstiger war (Abs. 22). Auch Roger Hubschmid ist der Meinung, dass RPA eine günstige Lösung bietet (Abs. 118). «Ich zahle jetzt für eine Bot-Lizenz, die 365 Tage im Jahr arbeiten kann, plus drei Entwickler-Lizenzen, plus der Orchestrator [...] rund 25'000 CHF. Jetzt müssen Sie mir irgendeine Fachapplikation sagen, die weniger teure Lizenzkosten hat auf Enterprise-Niveau» (Abs. 118). Lucas Nicolussi sieht in diesem Zusammenhang auch den Aspekt, dass es oft einfacher ist einen Investitionskredit für eine solche Lösung zu erhalten als eine neue Stelle zu schaffen (Abs. 97). RPA führt gemäss Roger Hubschmid auch zu tieferen Kosten, da durch den Einsatz auch das Personalwachstum gemindert werden kann bzw. weniger Personal eingesetzt werden muss (Abs. 90).

Brückentechnologie / Übergangslösung: Eine grosse Chance sehen die Experten im Bereich des Einsatzes von RPA als Übergangslösung. Für Roger Hubschmid ist RPA «[...] eine Übergangstechnologie, nicht im Sinne von, diese Technologie wird irgendwann abgelöst, sondern die macht ja genau das, was heute die Menschen machen, weil ein System dafür nicht vorgesehen ist, [...] eine Schnittstelle fehlt oder weil es zu teuer ist, eine Schnittstelle zu implementieren» (Abs. 118). Alexander Riches nannte ein Beispiel, bei welchem aktuell aufgrund der fehlenden Schnittstelle zwischen zwei Fachapplikationen manuelle Tätigkeiten erfolgen und er somit eine Chance für RPA sieht (Abs. 21). Fabian Gfeller bestätigte, dass vieles was der Kanton Zürich mit RPA umsetzt, Übergangslösungen sind (Abs. 50) wie bspw. für eine Datenmigration auf ein neues System (Abs. 8). «Macht es für mich nicht schlecht» (Abs. 50), denn oft lohnt sich eine Programmierung nicht (Abs. 56). Reto Hirt erklärte: «Ein guter Roboter ist einer, der ein Ablaufdatum hat bzw. wo man weiss, wenn man ihn wieder abschalten kann. Schlussendlich sollte man eigentlich Schnittstellen bauen und nicht Roboter programmieren.» (Abs.8). Er fügte hinzu: «Es ist immer besser zu programmieren als RPA zu nutzen, aber es ist nicht zu jedem Zeitpunkt besser.» (Abs. 36). Es gibt Situationen wie bspw. bei gesetzlichen Änderungen, dass die Umsetzung nicht unmittelbar erfolgen kann (Abs. 42). «Ich glaube, diese Lücke wird es immer geben, darum ist RPA als Plattform absolut strategisch einzusetzen.» (Abs. 42).

Die Experten der Beratungsunternehmen bzw. Lieferanten sehen in diesem Zusammenhang ebenfalls eine Chance für die öffentliche Verwaltung. Sven Hool äusserte: «Ich

glaube wir leben in einem constant change. [...] Nach Übergang folgt Übergang folgt Übergang usw. [...] Ich sehe in der Praxis viele die sagen, ich weiss in einem Jahr kommt ein neues System, aber ich lass das jetzt noch den Roboter machen. [...] ich würde behaupten, dass auch wenn die neue Lösung da ist, dass wieder was kommen wird. Nach dem IT-Change ist es ja nicht so, dass wir für die nächsten 20 Jahre happy sind. Ich glaube das folgt in der Verwaltung, weil es neue Anforderungen gibt etc.» (Abs. 56). Auch Experte A (Abs. 68), Aurelian Vögeli (Abs. 40) und Marcel Loher (Abs. 40) äusserten, dass gerade bei Altsystemen, welche in drei bis vier Jahren abgelöst werden, eine Schnittstelle nicht mehr lohnt und sich mit RPA eine günstige Lösung anbietet.

Prozessmanagement: Einige Experten waren der Meinung, dass RPA auch in Bezug auf das Prozessmanagement eine grosse Chance bietet. Sven Hool sagte: «Ganz oft reicht es schon, wenn man einfach über den Prozess spricht. [...] Warum haben wir das jahrelang so gemacht? Dann kommen die richtigen Fragen und dann bauen wir den Prozess noch etwas anders, bevor er automatisiert wird.» (Abs. 50). Fabian Gfeller erläuterte: «Auch wenn wir nur 35 Bots haben – wir haben schon so viele Prozesse angeschaut.» (Abs. 20). Er erklärte, dass es einen Benefit ist, wenn jemand externes, welcher nicht im Tagesgeschäft ist wie die Mitarbeitenden im Fachbereich, auf den Prozess schaut (Abs. 20). Teilweise wird schlussendlich kein RPA benötigt, jedoch wurde der Prozess durch die Prüfung optimiert (Abs. 20). Für Tom Wetterwald wird das Hauptziel der Prozessverbesserung trotzdem erreicht, auch wenn schlussendlich RPA nicht zum Einsatz kommt (Abs. 22). Er betonte, dass dies auch die Lernkurve ist, «[...] wenn man die Prozesse einmal kritisch würdigt.» (Abs. 18). Christoph Zech nannte die Chance der Qualitätsverbesserung der Prozesse (Abs. 26). Reto Hirt bezeichnete RPA auch als «[...] ein gutes Requirements Engineering Werkzeug», welches verdeutlichen kann, «[...] was eigentlich ein Prozess ausmacht und wie viele Schritte dazwischen sind, welche vielleicht gar nicht dokumentiert sind [...]» (Abs. 16). Er ist der Meinung, dass bspw. durch die Videoaufzeichnung der Robotertätigkeiten jeder Mitarbeitende sehen kann, wie der Prozess abläuft (Abs. 16)

Nicht nur in Bezug auf die Optimierung, sondern auch bei der Harmonisierung der Prozesse bietet RPA eine Chance (Abs. 34). Fabian Gfeller erklärte, dass es vorkommt, dass z.B. jedes Gefängnis etwas anders arbeitet (Abs. 34). Wenn ein Prozess für ein Gefängnis mit RPA umgesetzt wird und dieser danach auf weitere 20 Gefängnisse angewendet werden kann, ist einerseits der Anwendungsfall für RPA lukrativer und andererseits werden

Prozesse harmonisiert (Abs. 34). Für Fabian Gfeller ist dies «[...] nicht Sinn und Zweck der Sache, jedoch ein schöner Nebeneffekt.» (Abs. 22).

Datenschutz: Marcel Loher sieht mit dem Einsatz von RPA im Bereich des Datenschutzes einen Vorteil. Er erläuterte, dass die Sozialversicherungen in gewissen Fällen Einsicht in Steuerdaten nehmen müssen und somit die Sachbearbeitenden Zugriff auf die Steuerdossiers benötigen (Abs. 34). Die Sozialversicherungen setzen aus diesem Grund RPA ein, «[...] damit das Datenschutzgesetz eingehalten werden kann, denn der Mensch könnte ja auf beliebige Dossier gehen und ein Roboter macht das nicht. [...] Der Roboter kommt nicht in eine Versuchung.» (Abs. 34)

4.2 Gründe gegen den Einsatz von RPA

Nachkommend werden die Ergebnisse aus den Experteninterviews zur zweiten Forschungsfrage aufgezeigt und analysiert. In einem ersten Teil werden die Ergebnisse der Experten aus Gemeinden / Kantonen aufgezeigt, welche die Technologie RPA noch nicht im Einsatz haben. In einem zweiten Teil erfolgt die Darstellung möglicher Gründe gegen den Einsatz von RPA der restlichen Experten dieser Arbeit. Im letzten Teil werden die von der Expertengruppe genannten Herausforderungen und Risiken im Zusammenhang mit RPA dargelegt. Die in Abbildung 4 ersichtlichen Kategorien wurden durch die Aussagen der Expertengruppe gebildet.

FF2: Was sind Gründe gegen den Einsatz von RPA in der öffentlichen Verwaltung?

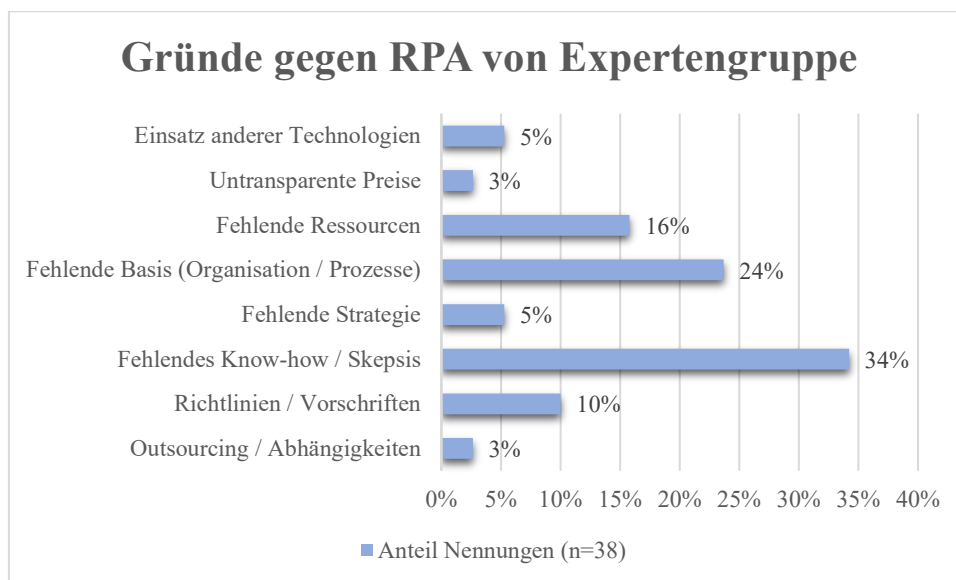


Abbildung 4: Auswertung Gründe gegen RPA von der Expertengruppe

4.2.1 *Gemeinden ohne RPA*

Stadt Bülach: Nach Aussage von Marc Maurer hat die Stadt Bülach einen Chatbot für Fragen rund um den Umzug auf ihrer Webseite integriert (Abs. 10). RPA ist noch nicht im Einsatz. Die Stadt Bülach hat gewisse Kernapplikationen nicht inhouse, was zu Limitationen führt (Abs. 24). Marc Maurer sieht deshalb die Abhängigkeiten zu den externen Dienstleistern und Partnern als grosse Problematik an (Abs. 18). Sobald es Änderungen an Applikationen gibt, wird es umständlich, da dies jeweils mit dem Partner gemacht werden muss «und das Preisschild ist auch immer sehr hoch, dass es wieder uninteressant wird» (Abs. 16). Gemäss Marc Maurer wurde die Stadt Bülach in Vergangenheit bei Vorhaben durch regulatorische Themen wie Datenschutz etwas blockiert. Es gibt hier eine Entwicklung, «[...] aber das sind sicherlich Rahmenbedingungen, welche zuerst passen müssen und dann können wir solche Sachen auch entsprechend umsetzen» (Abs. 18).

Stadt Frauenfeld: Die Stadt Frauenfeld hat aktuell kein RPA im Einsatz. Gemäss Urs Stäheli hat dies den Hauptgrund, dass die Stadt Frauenfeld aufgrund ihrer Grösse keine Eigenentwicklungen macht (Abs. 11). Auch bei der Initiierung und Inbetriebnahme sieht er die Problematik der Verwaltungsgrösse von lediglich 350 bis 400 Arbeitsplätzen (Abs. 11). Weiter argumentiert Urs Stäheli: «Wir sind auch zu klein, um aus eigenem Antrieb mit einem Anbieter solche Initiativen zu starten. Wir sind mehr oder minder darauf angewiesen was unser Taktgeber von unseren zentralen Anwendungen bringt.» (Abs. 11). Urs Stäheli ist auch der Meinung, dass es nicht zielführend ist, wenn kleinere Gemeinden oder Städte jeweils eigene Lösungen erarbeiten (Abs. 11). Sie warten auf Lösungen, welche für eine breitere Usergruppe entwickelt wird, welche sie auf ihre Verwaltung adaptieren können (Abs. 11). Weiter sind aktuell auch Überlegungen bezüglich der strategischen Ausrichtung im Gange, wie viel operativ noch selbst gemacht werden soll oder ob noch mehr an externe Anbieter angelehnt werden soll (Abs. 33). Eine Grundsatzdiskussion, welche zuerst geklärt werden muss (Abs. 33).

Stadt Uster: Die Stadt Uster setzt aktuell noch nicht auf die Technologie RPA. Für Lucas Nicolussi ist einerseits RPA noch zu wenig bekannt und er empfindet das Agieren in der öffentlichen Verwaltung immer noch als zögerlich (Abs. 41). Weiter fehlt seiner Meinung nach die strategische Initiative, welche den Vorstoss der Technologie generell fördern würde (Abs. 37). Meistens kommen die Initiativen von Einzelpersonen (Abs. 37). Es kommt immer etwas darauf an, wie die Leitungsstellen besetzt sind und ob sie auch den Willen haben etwas umzusetzen (Abs. 37). Als Hürde sieht Lucas Nicolussi auch die

fehlende Basis der Prozessdokumentation, um das Potenzial für eine Automatisierung zu prüfen (Abs. 66). Es gibt viele «[...] historisch gewachsene Arbeitsabläufe, welche [...] gar nie hinterfragt werden.» (Abs. 56). Er sieht daher einen grösseren Umfang, als wenn Prozesse gut dokumentiert sind (Abs. 66). Eine weitere Hürde sieht Lucas Nicolussi auch beim mangelnden technischen Verständnis in der Verwaltung (Abs. 103). Seiner Meinung nach werden für Verwaltungstätigkeiten oft nur gute Office-Kenntnisse verlangt, welche heutzutage bei vielen Stellen nicht mehr ausreichen (Abs. 103).

Stadt Wetzikon: Die Stadt Wetzikon ist gerade an der Einführung eines Bots (Abs. 20). Gemäss Martin Eggenberger, Fachperson Informatik besteht die Problematik, «[...] dass ohne Unterschriften oder verifizierter Identifizierung von den Leuten viele Geschäftsfälle einfach gar nicht möglich sind zu automatisieren.» (Abs. 20). Er fügte hinzu, dass «[...] wenn das möglich ist, [...] dann sind wir schon in der Lage vollautomatisierte Prozesse durchzuführen. [...] Das würde eigentlich theoretisch funktionieren, aber man darf es einfach nicht machen.» (Abs. 20). Auch Martin Eggenberger sieht eine Hürde bei der Prozessdokumentation «und bei uns [...] fehlt einfach der Wille, die Prozesse wirklich auch richtig aufzuschreiben. [...] Weil da sieht man viel besser die Abhängigkeiten und könnte viel schneller reagieren.» (Abs. 65). Martin Eggenberger bestätigt die Aussage von Lucas Nicolussi bezüglich der mangelnden IT-Kenntnisse in der Verwaltung (Abs. 106). Die Stadt Wetzikon hat dies ebenfalls erkannt und möchte mittels Schulungen die IT-Affinität fördern, denn gemäss Martin Eggenberger braucht es «[...] wirklich internes Know-how und das müssen wir aufbauen.» (Abs. 106).

Stadt Zug: Gemäss Nicolas Lemaitre hat die Stadt Zug RPA nicht konkret als Thema auf einer Agenda (Abs. 10). Die Stadt Zug verfolgt grundsätzlich den Ansatz, wenn eine neue Dienstleistung angeboten werden soll, gleich der ganze Prozess analysiert und hinterfragt wird, um ihn effizienter machen zu können (Abs. 10). Es geht um die Effizienz für die Verwaltung selbst, aber auch, dass eine Dienstleistung in Echtzeit, sprich mit möglichst kurzen Wartezeiten für die Bevölkerung angeboten werden kann (Abs. 10). Dies gehört gemäss Nicolas Lemaitre zu einer Gewohnheit, die die Bevölkerung gegenwärtig hat (Abs. 10). In der Stadt Zug gibt es keine strategische Stossrichtung, welche sagt, dass sich jemand um RPA und die Automatisierung von Prozessen kümmert (Abs. 10). Für Nicolas Lemaitre ist es «[...] ein Selbstverständnis, dass man nicht einen schlechten Prozess digitalisiert, sonst haben wir einen schlechten digitalen Prozess.» (Abs. 10). Weiter fügt er

hinzu, dass die Stadt Zug keinen RPA Spezialisten hat und somit eher an der Oberfläche agiert (Abs. 28).

Gemeinde Eglisau: Für die Gemeinde Eglisau sind gemäss Martin Hermann die Einstiegshürden zu hoch (Abs. 158). Einerseits aus finanzieller Hinsicht, andererseits ist das nötige Know-how in der Gemeinde nicht vorhanden (Abs. 158). Als weitere Hürde sieht Martin Hermann die Prozessvielfalt und die fehlende Masse pro Prozess (Abs. 42). «Typisches Problem von allen öffentlichen Verwaltungen und von kleinen Gemeinden insbesondere ist die grosse Anzahl von unterschiedlichen Prozessen. Wir haben gar nicht so viele Prozesse, welche oft sehr repetitiv sind.» (Abs. 42). Laut Martin Hermann ist der Nutzen nicht offensichtlich, «[...] wie wenn ein Mitarbeitende den ganzen Tag Rechnungen kontiert. [...] Wir haben sehr viele Prozesse und vermutlich nicht an vielen Orten die Masse.» (Abs. 46).

Gemeinde Männedorf: Die Gemeinde Männedorf hat aktuell noch kein RPA im Einsatz. Alexander Riches prüft jedoch aktuell die Thematik innerhalb der Gemeinde. Gemäss seiner Aussage ist die grösste Hemmschwelle, dass Preise für die Systeme nicht gut öffentlich ausgewiesen werden (Abs. 23). «[...] man hat dann immer die Hürde, dass man zuerst auf diese Firmen zugehen muss, bevor man überhaupt weiss, was das Basisprodukt kostet.» (Abs. 23). Auch stimmte Alexander Riches im Gruppeninterview mit Martin Hermann der Thematik der Prozessvielfalt und der fehlenden Masse zu (Abs. 47). Er ergänzt, dass er momentan auf der Suche nach Prozessen ist, welche sich lohnen würden (Abs. 47). «Ich hätte jetzt höchstens ein bis zwei Prozesse und ob sich das für eine Beschaffung lohnen würde, da hätte ich jetzt die Masse auch nicht unbedingt.» (Abs. 47). Die Befürchtung von Alexander Riches ist, dass sich so die Anschaffungskosten nicht rechtfertigen würden (Abs. 45). Nichtsdestotrotz bestätigt Alexander Riches: «Ich möchte das Thema in der Gemeinde Männedorf weiterverfolgen, ob wir etwas mit dieser Technologie machen können und dass wir vielleicht auch Bereiche finden, wo wir die Unterstützung aufbauen können.» (Abs. 147).

4.2.2 *Gemeinden mit RPA und Lieferanten / Beratungsunternehmen*

Kanton Zürich: Fabian Gfeller nennt als einen möglichen Hinderungsgrund, dass in gewissen Abteilungen nicht zu viel geändert werden möchte oder keine Ressourcen für eine Umsetzung zur Verfügung stehen, weil sie schon ausgelastet sind (Abs. 18). Ab und an kann auch festgestellt werden, dass der Initialaufwand, welcher betrieben werden müsste, ein Hindernis darstellen kann (Abs. 18). Nach Aussage von Fabian Gfeller kommt auch noch die Skepsis der Fachverantwortlichen gegenüber der Technologie hinzu (Abs. 18). Es kommt vor, dass sie das Gefühl haben, es wäre für sie nicht geeignet, weil «[...] man könne sich nicht darauf verlassen, weil es ein Roboter ist.» (Abs. 18). Bisher wurden im Kanton Zürich RPA-Vorhaben aus folgenden Gründen nicht umgesetzt: Der Fachbereich hatte eine falsche Vorstellung davon, «[...] es war zu teuer bzw. lohnte sich nicht oder es hat dann doch noch eine Schnittstelle zwischen zwei Systemen gegeben.» (Abs. 36). «Wir hätten oft für viele Sachen gerne einen Roboter, welcher sich aber nicht lohnt.» (Abs. 38).

Stadt St. Gallen: Roger Hubschmid nennt als eine Hürde der öffentlichen Verwaltung politische Faktoren. Er vermutet, dass bei einer Diskussion im Zusammenhang mit Automatisierungstechnologien wie RPA auch die Frage nach Arbeitsstellenabbau kommen wird (Abs. 54). Roger Hubschmid ist der Meinung, dass für jede Tätigkeit ein Mensch eingesetzt werden kann, sich aber die Frage nach der Sinnhaftigkeit gestellt werden muss (Abs. 54). Über den Einsatz von verschiedenen Maschinen im Strassenbau wird gegenwärtig auch nicht mehr diskutiert, obwohl diese Arbeit auch ein Mensch durchführen könnte (Abs. 54). Er ist der Ansicht, «[...] wenn wir Menschen einsetzen für nichts, dann nehmen wir einfach Steuergelder entgegen und dann sind wir ein sozialer Arbeitgeber. Aber die Frage ist, ob wir das sein wollen oder nicht.» (Abs. 54). Roger Hubschmid ist der Meinung, dass diese Umstände und Diskussionen den Vorstoss gewisser Themen langwieriger und schwieriger gestalten (Abs. 54). Eine weitere Hürde sieht er beim fehlenden Prozessmanagement und Prozessverständnis. Seiner Meinung nach fehlt in vielen Verwaltungen eine Abteilung, welche sich spezifisch um das Thema des Prozessmanagements und den Reifegrad kümmert (Abs. 78). Gemäss Roger Hubschmid wurden die Prozesse mal definiert, so wie sie als gut empfunden wurden (Abs. 80). «Dann sind die so gewachsen und was sich bewährt und funktioniert hat, das hat man nicht geändert. Never change a winning team.» (Abs. 80). Daraus folgt, dass «[...] wenn sie ihre Prozesse nicht verstehen, wie wollen sie dann Automatisierungspotenzial oder Verbesserungspotenzial identifizieren?» (Abs. 84). Die Mitarbeitenden im Fachbereich sind in ihrer Tätigkeit

fachkundig, aber nicht bei RPA (Abs. 84). «Vielleicht merkt das jemand, dass es mühsam ist und dass das nicht sein kann, aber dann haben sie keine Lösung. Und dafür brauchen sie wirklich, ich sage irgendwo ein zentrales Prozessmanagement [...] die mit den Dienststellen zusammen diese Potenziale identifiziert und einsetzt. Und der zweite Punkt ist: wenn sie nicht wissen, was RPA ist und nicht diesen Vorteil kennen und das einmal erlebt haben – dann sind es drei Buchstaben und dann haben sie null Vorstellung.» (Abs. 84)

Stadt Winterthur / Stadtwerk Winterthur: Christoph Zech sieht als Hinderungsgrund die fehlende Prozesskompetenz in der öffentlichen Verwaltung (Abs. 20). Er ist der Meinung, dass die Prozesskompetenz generell für die Themen rund um die Digitalisierung vorhanden sein muss (Abs. 20). Zu den Prozesskompetenzen gehört für Christoph Zech das Verständnis für den Prozess (Abs. 20). Damit die Eignung für eine Automatisierung beurteilt werden kann, muss der Prozess mit all seinen Ausnahmen bekannt sein (Abs. 20). Das Prozessverständnis und -denken ist gemäss Christoph Zech in der öffentlichen Verwaltung oftmals nicht vorhanden (Abs. 20). Tom Wetterwald ist der Meinung, dass es die richtige Organisation benötigt (Abs. 32). Es benötigt einen Prozessverantwortlichen, welcher versucht Prozesse zu optimieren (Abs. 32). «Das ist in vielen Fällen dann vielleicht nur implizit da oder man hat das Verständnis nicht, wie wichtig das wäre [...]» (Abs. 32). Christoph Zech schätzt es auch noch als eine junge und neue Technologie ein, von welcher noch nicht so bekannt ist, was überhaupt alles gemacht werden kann (Abs. 22). Daraus folgt, dass in den Verwaltungen noch kein Know-how vorhanden ist (Abs. 22). Weiter denkt er, dass es vielleicht auch noch diejenigen gibt, welche «[...] es ein bisschen eine halbe Sache [...]» finden und eher «[...] die Prozesse komplett ablösen und in einem neuen System integrieren.» (Abs. 22). Gemäss Tom Wetterwald stellt sich auch die Frage, ob die Verwaltungen überhaupt das Bedürfnis erkannt haben, dass sie besser arbeiten könnten (Abs. 34).

Stadt Zürich: Reto Hirt sieht, abgesehen von dem Submissionsverfahren, was man durchführen muss, die fehlenden Kenntnisse über die Technologie als möglichen Hinderungsgrund (Abs. 14). Für Reto Hirt ist es auch erstaunlich, «[...] dass nicht viel mehr gemacht wird.» (Abs. 14). Er ist der Meinung, dass auch bspw. der Fachbereich schnell und einfach Zugang zu dieser Technologie findet und so auch selbst Automatisierungen durchführen kann (Abs. 14). Das Zögern anderer öffentlicher Verwaltungen sieht er aus dem Grund, dass die Mitarbeitenden wie auch Führungskräfte der Technologie RPA nicht t

rauen (Abs. 14). Weiter ist er auch der Ansicht, dass RPA zentral und als städtische Dienstleistung aufgebaut werden muss (Abs. 14).

Abraxas Informatik AG: Für Marcel Loher sind es hauptsächlich folgende Aspekte, welche Hindernisse darstellen können. Die Unkenntnisse über die Technologie und das fehlende Engagement auf Kundenseite (Abs. 24). Auch « [...] der philosophische Aspekt – der Mensch verändert sich nicht gerne.» (Abs. 24). Marcel Loher stellt das bspw. in IT-Abteilungen, vor allem in kleineren Organisationen, fest, dass Mitarbeitende als sogenannte Quereinsteiger tätig sind und die gegenwärtigen Tätigkeiten kennen (Abs. 24). Weiteres Know-how von bspw. neuen Technologien wie RPA aneignen, bereitet gemäss Marcel Loher oft Mühe (Abs.24). Hinzu kommt, dass der Fachbereich und die IT-Abteilung aufgrund neuer Tätigkeiten geschult werden müssen (Abs. 24). Die IT-Abteilung muss die Fähigkeiten besitzen den Support, Betrieb und die Überwachung der Bots auszuführen (Abs. 24). Deshalb sieht Marcel Loher auch etwas die Problematik, wer sich dann darum kümmert bzw. wer ist der Ansprechpartner, wer nimmt sich der Thematik an (Abs. 24). Aus Sicht von Marcel Loher sind das «[...] Hindernisse, welche enorm hinderlich sind, dass man Innovationen, neue Sachen in eine Organisation bringen kann.» (Abs. 24).

Boydak Automation AG: Aurelian Vögeli denkt, dass die öffentliche Verwaltung eventuell noch etwas skeptisch ist oder die Technologie RPA gar nicht kennt und so das Potenzial nicht sieht (Abs. 26). Einen weiteren Punkt sieht er auch bei der Kapazität der Personalressourcen, da es Mitarbeitende benötigt, die das nötige Know-how haben und die Umsetzung von RPA auch bewältigen können (Abs. 26). Aurelian Vögeli erwähnt auch noch mögliche Einstiegshürden (Abs. 26). «Man muss z.B. ein Konzept machen und schauen, wie funktioniert das Ganze, mit Externen schauen und vielleicht noch eine Ausschreibung machen und das alles ist halt sehr zeitaufwändig und man muss investieren.» (Abs. 26)

Experte A: Der Experte A sieht es nicht als «[...] eine Selbstverständlichkeit, dass man sich mit diesen Technologien befasst, wie auch kennt und dass man gleichzeitig, wenn man sie kennt auch damit umgehen kann.» (Abs. 48). Seiner Meinung nach ist man in einem grossen Konzern «[...] mit vielen Themen konfrontiert [...] und wenn man ein ganz kleines Setup ist, ist man vielleicht 4-5 Personen und da gehen sehr viele Themen an einem vorbei.» (Abs. 48). Dann kommt dazu, dass man somit vielleicht auch gar keine Anbieter kennt, die einem im Bereich RPA unterstützen können (Abs. 48). Weiter erkennt

Experte A noch Unsicherheitsfaktoren wie die Skepsis gegenüber der Technologie und das fehlende Wissen, ob sie sich für einen eignet (Abs. 48).

Roboyo Schweiz AG: Auch Sven Hool glaubt, «[...] dass viele Leute das Thema nicht kennen.» (Abs. 38). «Wir haben immer noch ganz viele Gespräche, da fangen wir bei null an.» (Abs. 38). Sven Hool glaubt, dass Unterhaltungen was bspw. ein Bot ist und was er alles macht in der öffentlichen Verwaltung noch zu wenig oft geführt werden (Abs. 38). Einen weiteren Punkt, welchen Sven Hool sieht, «[...] dass man ganz oft eine IT antrifft, welche nicht innovativ ist, Status quo bewahrt, mal ein Update macht, aber sich nicht als Innovator sieht [...], sondern der Drive ist oft in die andere Richtung [...].» (Abs. 40).

4.2.3 Herausforderungen / Risiken

Die Experten wurden in den Interviews auch nach möglichen Herausforderungen und Risiken gefragt. Die Abbildung 5 zeigt den prozentualen Anteil Nennungen pro Kategorie bezüglich Herausforderungen und Risiken. Der Inhalt der jeweiligen Kategorien wird nachfolgend präsentiert.

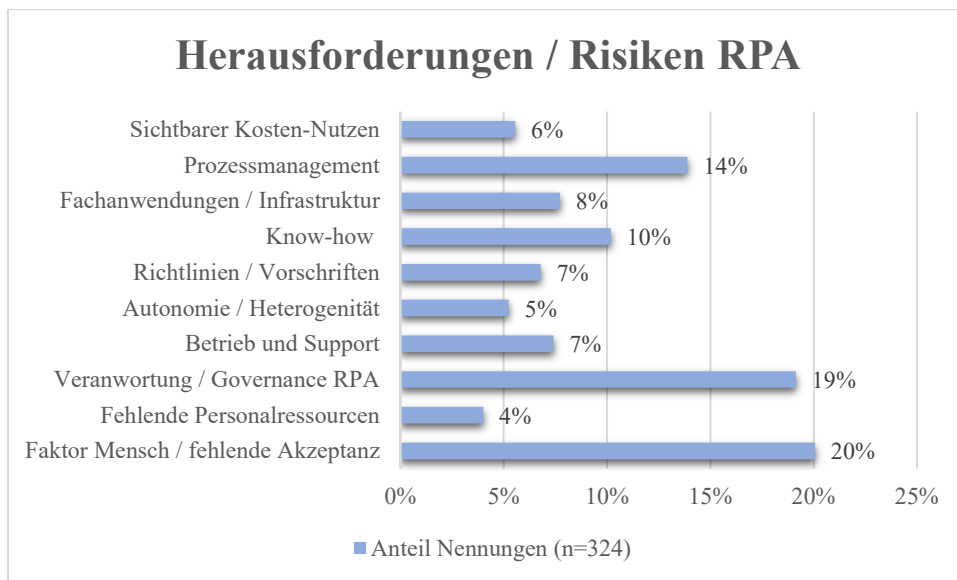


Abbildung 5: Auswertung Herausforderungen und Risiken von RPA

Kosten - Nutzen: Die Herausforderungen und Risiken im Bereich Kosten und Nutzen wurden hauptsächlich bezüglich der fehlenden Masse bei den Prozessen genannt. Alexander Riches hat die Befürchtung, dass wenn bei einem Prozess nicht die nötige Masse vorhanden ist, sich die Anschaffungskosten nicht rechtfertigen (Abs. 45). Martin Hermann sieht hier die Herausforderung weniger bei der Rechtfertigung der Kosten, sondern der Rechtfertigung des Nutzens, weil dieser nicht offensichtlich scheint (Abs. 46). Der

Nutzen muss vor allem auch für das Management ersichtlich sein, damit sie sehen «[...] was es ihnen bringt, wenn sie da mitmachen.» (Abs. 55). Auch Christoph Zech sieht die Herausforderung darin, dass Kosten und Nutzen nicht klar ausgewiesen werden können. Es ist schwierig zu unterscheiden, was war Lehrgeld, Aufbau, Infrastruktur etc. (Abs. 22). Auch Martin Eggenberger denkt, dass man nicht genau sagen kann, «[...] wie viel Manpower der jetzt wirklich einspart [...]» (Abs. 94). Christoph Zech war in Bezug auf die Kosten überrascht, dass die Umsetzung der RPA-PoC mehr gekostet hat als anfänglich gedacht (Abs. 24). Seiner Meinung nach ist die Technologie RPA eher teuer und nicht günstig, wie es jedoch oft verkauft wird (Abs. 22).

Prozessmanagement: Gemäss Abbildung 5 wurden Herausforderungen und Risiken im Bereich des Prozessmanagements oft genannt. Die drei Hauptthemen sind die Prozessvielfalt, die Prozessfindung und die Ausgangslage bzw. Basis. Wie auch bereits im Kapitel 4.2.1 beschrieben, sehen die Experten die Prozessvielfalt als eine Herausforderung. Christoph Zech ist der Meinung, dass die Stadt Winterthur viele Prozesse hat, aber «[...] wir haben ganz wenig Massenprozesse [...], die sich wirklich auch lohnen.» (Abs. 36). Auch Fabian Gfeller hat festgestellt, dass die Prozessvielfalt nicht nur von den vielen verschiedenen Tätigkeiten in einer öffentlichen Verwaltung abhängt, sondern auch in gleichen Tätigkeitsgebieten unterschiedliche Prozesse vorliegen (Abs. 34).

Eine weitere Herausforderung sehen die Experten bei der Prozessfindung. Fabian Gfeller hat festgestellt, dass der Fachbereich teilweise etwas Mühe hat, Prozesse zu sehen, welche sich eignen würden. Er beobachtet, dass oftmals mühsame Tätigkeiten genannt werden, welche die Mitarbeitenden jedoch nur einmal im Monat, mit einem Aufwand von drei Stunden, ausführen (Abs. 32). Tätigkeiten, die sie jedoch täglich mehrmals machen, werden weniger genannt (Abs. 32). Fabian Gfeller sieht den Grund darin, dass die Mitarbeitenden das Gefühl haben, dass diese Tätigkeiten zu ihrem Job gehören und sie deshalb in ihrer Funktion tätig sind (Abs. 32). Marcel Loher sieht das Risiko bei der Prozesswahl. Seiner Meinung nach sollte der erste Prozess wenige und keine kritischen Tätigkeiten beinhalten, damit das Verständnis für die Funktionalität von RPA wie auch die Sicherheit aufgebaut werden kann (Abs. 36). Marcel Loher stellt fest, dass am Anfang oft zu umfangreiche Prozesse umgesetzt werden möchten (Abs. 36). Auch rät er allgemein, keine kritischen oder komplexen Prozesse mit RPA abzubilden (Abs. 36). Um die Sicherheit hoch zu halten, empfiehlt er nur Teilschritte umzusetzen (Abs. 36). Wenn es zu einem Fehler kommt, dann kann besser nachvollzogen werden, wo der Fehler passiert ist, als

wenn der ganze Prozess mit RPA abgebildet wird (Abs. 36). Reto Hirt hat die gleiche Meinung und fügt noch hinzu, dass dies häufig der Punkt ist, «[...] wo es sehr teuer werden kann, wenn sie den komplizierten Prozess durch einen automatisierten komplizierten Prozess ersetzen. [...] Wenn sie zuerst alle Prozesse analysieren und alle gleichzeitig versuchen zu automatisieren, machen sie vermutlich bei allen den gleichen Fehler und dann ist es noch teurer.» (Abs. 34). Urs Stäheli sieht die Herausforderung wie auch das Risiko dabei, dass es keinen Selbstzweck haben soll, «[...] nicht um Teufel komm raus etwas automatisieren, was man gerade so gut auf herkömmlichen und bewährten Weg erledigen kann.» (Abs. 19).

Auch die vorausgesetzte Basis für die Automatisierung von Prozessen sehen die Experten als Herausforderung. Marcel Loher sagte, dass für RPA zuerst einmal die Prozessdaten wie bspw. Formularinhalte elektronisch bzw. digital zur Verfügung stehen müssen, da sie sonst nicht verarbeitet werden können (Abs. 32). Experte A ist ebenfalls der Meinung, «[...] dass die Voraussetzungen für RPA vorhanden sein müssen, bevor man sich damit auseinandersetzt. [...] Don't automate bad processes. Das heisst, wenn man schon in einem Zustand ist, in welchem man noch keine strukturierten Prozesse hat, nicht dokumentiert hat und sich den Regeln nicht bewusst ist, wie der Prozess genau durchgeführt wird, sondern man macht es so ein bisschen nach Gefühl, nach Erfahrung, er ist halbdigital oder noch komplett manuell.» (Abs. 52). Auch Roger Hubschmid erklärte, dass «[...] erst wenn sie optimiert sind, das, was noch übrig bleibt und Sinn macht zum Automatisieren, wird dann automatisiert.» (Abs. 90). Nicolas Lemaitre sieht in der Erarbeitung der Basis bzw. der Grundlagen eine grosse Aufgabe (Abs. 30). «Du könntest jetzt nicht den Chief RPA Officer hinsetzen und der hat die Hülle und Fülle an Informationen und kann einfach einer nach dem anderen umsetzen.» (Abs. 30). Christoph Zech konnte dies aus eigener Erfahrung bestätigen, dass die Thematik mit den Prozessen unterschätzt wurde. Trotz der bereits vorhandenen Prozessmaturität mussten die Regeln noch genauer definiert und geklärt werden (Abs. 38).

Fachanwendungen / Infrastruktur: In Bezug auf Infrastruktur wurden zwei Hauptthemen genannt. Das eine betrifft die bei RPA involvierten Fachapplikationen bzw. allgemein die Infrastruktur und das andere die Abhängigkeiten von bspw. externen Partnern. Fabian Gfeller erklärt, dass eine Technologie wie RPA, «[...] welche nicht in eine Applikation integriert ist, ist halt auf die Applikation angewiesen [...].» (Abs. 26). Bedeutet, wenn bspw. ein Release der Applikation durchgeführt wird, auch immer der Bot auf seine

Funktionalität überprüft werden muss (Abs. 26). «[...] ich denke, da sind die Risiken schon grösser, als wenn man es innerhalb einer Applikation oder mit einer Schnittstelle löst.» (Abs. 26). Auch können die Berechtigungen auf spezielle Fachapplikationen, wie bspw. Bundesapplikationen, eine Herausforderung darstellen (Abs. 32). Dies sieht auch Experte A als Herausforderung. «Für die Entwicklung benötigt es die nötigen Rechte, Zugang zu Entwicklungs- und Produktivumgebung, die entsprechenden User, Testdaten. Das alles muss organisiert sein.» (Abs. 52).

Marcel Loher (Abs. 32) wie auch Roger Hubschmid (Abs. 108) sehen bei RPA in Bezug auf die Fachapplikationen, dass beim Bot oft Wartezeiten eingebaut werden müssen. Roger Hubschmid erklärte, dass es bspw. beim Aufbau des User Interfaces zu Verzögerungen kommen kann (Abs. 108). Ein Mensch nimmt die Verzögerung wahr und pausiert weitere Tätigkeiten, bis das User Interface vollständig geladen ist (Abs. 108). Ein Bot arbeitet die definierten Schritte ab und nimmt Verzögerungen nicht wahr (Abs. 108) Das bedeutet, dass bei einer Verzögerung der Bot bspw. ins Leere klickt oder auf eine andere Schaltfläche, was zu Fehlern führt (Abs. 108). Durch die Wartezeiten kann sichergestellt werden, dass die benötigten Oberflächen geladen sind. Fabian Gfeller äusserte, dass RPA von der Applikation abhängig ist (Abs. 56). «Wir müssen uns der Applikation anpassen und nicht die Applikation uns.» (Abs. 56). Auch Roger Hubschmid sieht als eine der grössten Herausforderungen die Fachapplikationen, aber auch allgemein die Infrastruktur wie bspw. Netzlaufwerke oder Wartungsarbeiten (Abs. 108). Je nach dem kann eine Verzögerung oder eine Wartung zu einem bestimmten Zeitpunkt zu einem Fehlerfall beim Bot führen, weil die nötigen Mittel wie Daten nicht verfügbar sind (Abs. 108).

Marc Maurer stellte bei der Umsetzung des Chatbots bei der Stadt Bülach bei der Integration auf der Webseite Grenzen fest bezüglich der Beteiligung von verschiedenen externen Partnern (Abs. 10). In Bezug auf RPA sieht er die Herausforderung, dass «[...] wenn man die Applikationen dann auch noch etwas «verstreut» hat, also bei verschiedenen Dienstleistern, dann wird es umso schwieriger, wenn man so viele Leute indirekt im Boot haben muss.» (Abs. 44). Auch die Abhängigkeit von den externen Partnern bei Änderungen in der Applikation sieht er als eher mühsam an (Abs. 18). Nicolas Lemaitre sieht ein Risiko bei der allgemeinen Abhängigkeit der Digitalisierung. «Grundsätzlich mit der Stromlücke, sonstigen Blackouts, Hackerangriffen usw., wenn du dich natürlich so abhängig machst von einer Digitalisierung, dass ist tote Hose, wenn es nicht funktioniert. [...] Das ist sicherlich ein Risiko» (Abs. 24).

Know-how: Wie auch bereits bei den Kapiteln 4.2.1 und 4.2.2 erwähnt wurde, sind die fehlenden Kenntnisse ein Grund, RPA nicht einzusetzen. Auch bei der Frage nach den Herausforderungen wurde das Know-how im Bereich der Prozesse wie auch im technischen Bereich von RPA genannt. Wie von Fabian Gfeller bei der Prozessfindung bereits angegeben, fällt es den Fachbereichen teilweise schwer geeignete Prozesse zu sehen, welche sich eignen würden (Abs. 32). Dies liegt seiner Meinung nach daran, dass den Mitarbeitenden oft das Verständnis fehlt (Abs. 32). Aurelian Vögeli (Abs. 32) wie auch Sven Hool (Abs. 38) haben die Erfahrung gemacht, dass die Mitarbeitenden die Thematik gar nicht kennen oder nicht wirklich wissen, was ein Bot kann und was nicht. «Das muss man vorstellen und Werbung machen.» (Aurelian Vögeli, Abs. 32). Einige Experten sehen auch beim Know-how der Prozesse eine Herausforderung. Marcel Loher sagte: «Was fehlt ist das Wissen der Fachbereiche, was sie überhaupt machen.» (Abs. 20). Als Basis für RPA muss gemäss Marcel Loher der Prozess auch «[...] mit all seinen x Ausnahmen bekannt sein.» (Abs. 32). Er fügte hinzu, dass sich verschiedenen Prozessabläufe bzw. Ausnahmen erst durch das Nachfragen oder ihre Analyse herausgestellt haben und nicht von Anfang an klar waren (Abs. 32). Für Roger Hubschmid ist für RPA «[...] das Prozessverständnis wichtiger als das Programmierverständnis.» (Abs. 92).

Experte A sieht als Herausforderung auch, dass nach der Automatisierung der Fachbereich immer noch für den Prozess verantwortlich ist und demnach wissen muss, wie er neu abläuft wie auch auf der Technologie geschult werden (Abs. 52). Zu dieser Herausforderung sieht Aurelian Vögeli das Risiko, dass Prozess-Know-how verloren gehen kann (Abs. 30). Bei einer Teilautomatisierung mit RPA und einem Mitarbeitendenwechsel, sieht er das Risiko, dass der neue Mitarbeitende unter Umständen die Prozessschritte des Bots nicht kennt und so Know-how verloren geht (Abs.30). Ein weiteres Risiko, vor allem in der öffentlichen Verwaltung, ist gemäss Roger Hubschmid, dass die Organisation nicht die richtigen Kompetenzen hat, um RPA einzusetzen (Abs. 92). Die Verwaltungen laufen die Gefahr «[...] die Stufen der Automatisierung zu überspringen [...]» und mit RPA macht, «[...] obwohl es gar kein Einsatzgebiet ist.» (Abs. 92). «Ich meine, sie können einen Roboter bauen, der in einem Excel irgendwelche Zellen zusammenzählt. Das kann der machen, aber Excel kann das auch.» (Abs. 92). Aus diesem Grund ergänzte Tom Wetterwald: «Die ganze Entwicklung der Fähigkeiten und das im Kontext ansetzen und anwenden können, das darf man nicht unterschätzen.» (Abs. 40).

Richtlinien / Vorschriften: Von den Experten wurden hauptsächlich rechtliche Richtlinien als Herausforderungen beim Einsatz von RPA genannt. Reto Hirt (Abs. 54) wie auch Fabian Gfeller (Abs. 58) nannten das Submissionsrecht als Hürde und Herausforderung. «[...] Das bringt zwei Jahre Verzögerung, das ist einfach so. [...] Es wäre ein extremer Drive vorhanden gewesen, wenn wir zu diesem Zeitpunkt als wir RPA angefangen haben, die Ausschreibung schon durch gewesen wäre, dann hätten wir gleich mit diesem Flow weiterfahren können. [...] Ich durfte gar kein zweites Grossprojekt beginnen, sonst hätten wir den Ausschreibungsbetrag überschritten.» (Reto Hirt, Abs. 54). Ein weiteres Risiko wie auch eine Herausforderung sehen die Experten bei der Sensibilität der Daten in einer öffentlichen Verwaltung. Aus diesem Grund ist für Marcel Lohrer wichtig: «[...] nach Aussen übernimmt der Mensch die Verantwortung.» (Abs. 20). Gemäss Reto Hirt hat man mit RPA in einer öffentlichen Verwaltung schnell auch mit schützenswerten Daten zu tun (Abs. 38). Er sieht daher bezüglich Datenschutz auch eine Problematik bei einer Zusammenarbeit mit externen Partnern (Abs. 38). Auch Tom Wetterwald hat beim RPA-Projekt die datenschutz- und IT-sicherheits-relevanten Themen als eher schwierig und anspruchsvoll wahrgenommen (Abs. 40). Bei den Berechtigungen sieht Reto Hirt insofern ein Risiko, wenn der Fachbereich selbst Bots bauen könnte, dass sie ihre eigenen persönlichen User verwenden (Abs. 12). «So werden nämlich plötzlich meine persönlichen Credentials irgendwo in einem System verwendet, wo ich gar nichts mache und da sehe ich enorme Risiken.» (Abs. 12). Marc Maurer nannte noch rechtliche Rahmenbedingungen als Herausforderung (Abs. 12). «[...] alles muss ausgedruckt und unterschrieben werden und Original usw. [...] man macht teilweise einen komplizierten Prozess durch die Digitalisierung noch komplizierter, das ist eigentlich nicht die Lösung.» (Abs. 12).

Faktor Mensch / Akzeptanz: Der Faktor Mensch wurde von der Mehrheit der Experten als Herausforderung wie auch als Risiko genannt. Dies betrifft einerseits die Akzeptanz für die neue Technologie wie auch das Engagement und der Wille für die resultierenden Änderungen. Für Marc Maurer ist die Herausforderung die interne Akzeptanz (Abs. 32). Er ist der Meinung, dass das Menschliche nicht ausser Acht gelassen werden darf (Abs. 18). «Das Wort Automatisierung ist relativ hart und gewisse Leute haben schnell das Gefühl, dass es sie nicht mehr benötigt.» (Abs. 18). Martin Eggenberger hat das Gefühl, «[...] wenn da die Leute vielleicht auch seit 20, 30 Jahren dort arbeiten, [...] die dann nachher zu überzeugen, dass es nicht mehr nötig ist, ist natürlich schwierig.» (Abs. 59). Ängste, dass man den Job verlieren könnte, kann gemäss Urs Stäheli auch zur Ablehnung

der Technologie führen (Abs. 29). Auch für Martin Hermann ist alles rund um die Digitalisierung «[...] ein grosses Change-Thema [...]» (Abs. 60). Hier sieht auch Alexander Riches die Herausforderung, dass den Mitarbeitenden während dem Change-Prozess wiederholt ein Ausblick gegeben wird (Abs. 103). Marcel Loher (Abs. 24) und Urs Stäheli (Abs. 23) sehen grundsätzlich den philosophischen Aspekt als Thema, dass sich der Mensch nicht gerne verändert. Nicolas Lemaitre sieht beim Thema Akzeptanz die Herausforderung, «[...] dass es eigentlich nicht entscheidend ist was möglich ist, sondern was kann man mit den Mitarbeitenden machen, dass Automatisierung für sie stufenweise eingeführt wird, eine Vereinfachung darstellt [...]. Ich denke es braucht einfach die Zeit, dass die Veränderung der Freund der Mitarbeitenden wird und nicht ein Schreckensgespenst.» (Abs. 14). Tom Wetterwald konnte durch die eigenen Erfahrungen bestätigen, dass der psychologische Prozess nicht zu unterschätzen ist (Abs. 32). Er nannte es eine «[...] psychologisch-technische dysfunktionale Überforderung» was sie erlebt haben (Abs. 40). Alexander Riches (Abs. 49) und Tom Wetterwald (Abs. 44) sind auch der Meinung, dass die Fachbereiche Wille und Motivation für die Veränderung haben müssen bzw. auch das Gefühl haben, dass etwas besser gemacht werden könnte. «Also wenn du die Prozessverantwortung und das Verständnis nicht hast, dann meldet sich ja niemand.» (Abs. 44).

Martin Hermann sieht in diesem Zusammenhang nicht nur ein internes, sondern auch ein externes Akzeptanzrisiko (Abs. 60). «Wir sind in einem politisch-administrativen System und mich würde es wundernehmen, wie die öffentliche Diskussion wäre, wenn die breite Bevölkerung von St. Gallen wüsste, wie viele Steuererklärungen tatsächlich von einem Menschen angeschaut werden.» (Abs. 60). Er ist der Meinung, dass hier seitens der Bürger:innen eine gewisse Vorstellung da ist, «[...] dass sich ein Mensch um mein Bürgeranliegen kümmert.» (Abs. 60). Alexander Riches sieht dieses Risiko nur bei Fällen, welche eine Entscheidungsbefugnis benötigen (Abs. 63). «Ich denke, wenn es einen klassischen Fall ist, z.B. ich will eine Dienstleistung haben, melde mich an, bekomme die Dienstleistung und bezahle die Rechnung. Dann denke ich, ist die Akzeptanz bei den Bürgern sehr hoch [...]» (Abs. 63).

Einen weiteren Aspekt sehen die Experten bei falschen Erwartungen an die Technologie. Marcel Loher erläuterte: «Menschen erwarten von neuen Sachen immer 100% Performance und es muss immer sofort laufen.» (Abs. 32). Christoph Zech konnte bestätigen, dass auch die Stadt Winterthur falsche Erwartungen und Vorstellungen hatte (Abs. 38). Mehr in Bezug auf die Projektdauer, welche anfangs auf drei Monate geschätzt wurde und schlussendlich um ein Vielfaches länger dauerte (Abs. 38). Reto Hirt erwähnte im Zusammenhang mit den falschen Erwartungen, dass Mitarbeitende teilweise davon ausgehen, dass ein Bot alle Tätigkeiten übernimmt (Abs. 18). Er weist darauf hin, dass den Mitarbeitenden klar kommuniziert werden muss, welche Tätigkeiten der Bot ausführt und welche nach wie vor durch einen Mitarbeitenden erledigt werden müssen (Abs. 18).

Personalressourcen: In Bezug auf Ressourcen sieht Sven Hool die Schwierigkeit bei der Verfügbarkeit von Mitarbeitenden (Abs. 46). Dies kann Reto Hirt bestätigen: «Interesse hat es hingegen sehr viel und wir mussten dort leider etwas zurückhalten, weil wir nicht alles machen konnten bzw. uns die Manpower auch fehlte.» (Abs. 8). Christoph Zech äusserte ebenfalls, dass mit der zunehmenden Komplexität der Technologien, «[...] ist es eine grosse Herausforderung für eine interne IT, welche auch plafoniert ist mit den Stellen und dem Wachstum, die alle zu beherrschen.» (Abs. 60). Er sieht dabei auch das Risiko, dass bei RPA «[...] auf einmal sehr viele Mitarbeitende involviert werden und es eher eine «ressourcenfressende» Geschichte werden kann [...]» (Abs. 30). Lucas Nicolussi sieht die Ressourcen-Problematik auch im Projektumfeld (Abs. 45). Aus Erfahrung anderer Projekte ist es immer eine Herausforderung die Mitarbeitenden zu erhalten (Abs. 45). Viele sind schon mit den betrieblichen Tätigkeiten ausgelastet und können nicht noch zusätzlich in einem Projekt mitarbeiten (Abs. 46). Tom Wetterwald äusserte dazu: «[...] du brauchst Zeit, damit du Zeit einholst.» (Abs. 52).

Verantwortung / Governance RPA: Die Experten sehen die grösste Herausforderung im Bereich der Verantwortung für die Thematik Prozessautomatisierung und RPA wie auch für das Prozessmanagement. Gemäss Christoph Zech ist bei der Stadt Winterthur eine Problematik, dass es keine zentrale Stelle gibt, bspw. in der Form eines Kompetenzzentrums, welche sich um diese Thematik wie auch um das Prozessmanagement kümmert (Abs. 60). «[...] Gerade auch bei RPA sehe ich wirklich Potenzial, aber wir haben die Rolle nicht um das zu pushen, voranzutreiben [...]» (Abs. 60). Auch Tom Wetterwald sieht in diesem Zusammenhang ebenfalls eine Problematik bzw. Herausforderung. «Es braucht zentral eine Plattformverantwortung für so Themen in der Digitalisierung.» wie

auch für das Prozessmanagement. (Abs. 80). Seiner Meinung nach ist es nicht zielführend, wenn die Fachbereiche dezentral agieren (Abs. 80). Auch Roger Hubschmid erläuterte, dass es ein Team benötigt, welches sich um das Prozessmanagement kümmert und weiss, mit welchen Technologien Prozesse optimiert werden können (Abs. 112). Roger Hubschmid (Abs. 112) und Tom Wetterwald (Abs. 88) sind der Meinung, dass es dafür ein Bindeglied zwischen Informatik und Fachbereich braucht und dies in den Verwaltungen meistens nicht vorhanden ist. «[...] der muss links und rechts einen Schuh haben, in der IT und im Fach, als Brückenbauer, als Verbinder.» (Tom Wetterwald, Abs. 88).

Lucas Nicolussi sieht die Herausforderung ebenfalls bei einer internen Anlaufstelle für RPA, auch im Zusammenhang mit den Kosten (Abs. 84). Er schilderte, wenn keine interne Anlaufstelle zur Verfügung steht, jede Anfrage im Zusammenhang mit RPA einen externen Auftrag benötigt (Abs. 84). Dies könnte gemäss Lucas Nicolussi zu Verzögerungen führen, weil bspw. zu diesem Zeitpunkt kein Budget vorhanden ist (Abs. 84). Weiter stellt er auch fest, dass in der Stadt Uster mehr aus Einzelinitiativen kommt und weniger aus einer Strategie (Abs. 37). «[...] Es kommt darauf an, wie die Leitungsstellen schlussendlich besetzt sind, ob die etwas unternehmen wollen oder nicht.» (Abs. 37). Auch Martin Eggenberger erwähnte, dass teilweise Vorstösse aus dem Fachbereich bereits in der Linie abgewiesen werden (Abs. 120). Seiner Meinung nach muss es einen Kanal geben, welcher die Ideen prüft und nicht ablehnt aufgrund fehlender Zeit, fehlendem Know-how oder Desinteresse (Abs. 120).

Martin Hermann ist allgemein der Ansicht, dass die Digitalisierung in der Verantwortung des Managements liegt (Abs. 52). «[...] das braucht ein klares Commitment vom Management.» (Abs. 52). Auch Experte A1 ist der Meinung, dass der erste Impuls aus dem Management oder aufgrund einer Strategie kommen muss, «[...] weil dadurch hat man den Drive, um das Vorhaben langfristig zu unterstützen und zum anderen sieht man im umgekehrten Fall, dass es schnell mal ein bisschen versickert.» (Abs. 60). Gemäss Marc Maurer (Abs. 40) und Experte A (Abs. 62) müssen der Wille und die Automatisierungsideen aus dem Fachbereich kommen und durch das Management gestützt werden. Roger Hubschmid fasste zusammen: «Top-down wird sagen, wir müssen effizienter werden. Wir müssen schauen, dass wir weniger Leute brauchen, dass wir schneller werden [...]. Bottom-up wird sagen, wir brauchen mehr Ressourcen. Wir brauchen Unterstützung. [...] und jetzt benötigen sie jemanden, der das miteinander verbinden kann und sagen kann,

OK, für das wäre dann wirklich RPA der Einsatz oder integrierte Prozessautomatisierung in einem System.» (Abs. 112).

Betrieb / Support: Im Bereich Betrieb / Support sehen die Experten vor allem das Risiko, dass diese Thematik unterschätzt oder nicht berücksichtigt wird. Alexander Riches sieht das Risiko, dass RPA eine neue Technologie ist, «[...] welche man unterstützen können muss inkl. der Bereitschaft um das unterstützen zu können, um nicht immer auf Fachwissen von Externen zurückgreifen zu müssen.» (Abs. 86). Auch Tom Wetterwald und Christoph Zech stellen fest, dass der Betrieb nicht zu unterschätzen ist. Gemäss Christoph Zech ist RPA «[...] kein Selbstläufer». (Abs. 22). «Das ist ja auch ein lebendiges Wesen, das Roboterthema. Das gibt ja immer wieder Fehler oder Korrekturen. Dann musst du bei Releases mitarbeiten und korrigieren und musst daran denken.» (Tom Wetterwald, Abs. 36). Reto Hirt weist auch darauf hin, dass es eine zentrale Software ist, welche gepflegt werden muss (Abs. 20). Weiter kann er (Abs. 28) wie auch Fabian Gfeller (Abs.26) aus Erfahrungen bestätigen, dass der Support und die Fehlerbehandlung nicht trivial sind.

Autonomie / Heterogenität: Bezüglich Autonomie / Heterogenität sieht Alexander Riches vor allem die Problematik, dass bei der öffentlichen Verwaltung nicht alles zentral ist, sondern eher verteilt (Abs. 49). Auch Fabian Gfeller sieht hier eine Herausforderung. «Es ist halt auch hier etwas zerstückelt [...].» und schwierig alles zu kennen bzw. die Thematik RPA voranzutreiben (Abs. 40). Auch Sven Hool (Abs. 46) und Marc Maurer (Abs. 36) stellen eine gewisse Autonomie in den Bereichen und Abteilungen fest. «[...] Ein übergeordnetes Ziel fehlt, welches alle verfolgen.» (Sven Hool, Abs. 46). Wie bereits in der Thematik *Verantwortung RPA* erwähnt, fördert gemäss Christoph Zech die fehlende zentrale Verantwortung für das Prozessmanagement auch das Silodenken innerhalb einer Verwaltung (Abs. 60). Weiter sieht er auch das Risiko einer Art Schatten-IT, wenn die Fachbereiche Prozesse ohne die Involvierung der IT automatisieren können (Abs. 30). Reto Hirt äusserte die Befürchtung, dass «[...] das Business die heutige Access Hölle durch eine RPA Hölle ersetzt.» (Abs. 12). Auch Luca Nicolussi stellt fest: «Wir sind nicht gut in bereichsübergreifenden Prozessen und Projekten in der Verwaltung.» (Abs. 45). Martin Hermann sieht dies nicht nur innerhalb einer Gemeinde, sondern allgemein im Kanton Zürich (Abs. 70). «Das ist tatsächlich ein Thema im Kanton Zürich. Die unglaubliche Gemeinde-Autonomie, wo wir immer finden, wir sind die einzige Gemeinde, die es gut kann.» (Abs. 70). Für Christoph Zech ist es weder effizient noch zielführend, wenn

schlussendlich jeder Bereich in einer Verwaltung die Umsetzung mit einem Externen durchführt (Abs. 60).

4.3 Erfahrungsaustausch

Nachkommend werden die Ergebnisse aus den Experteninterviews zur dritten Forschungsfrage aufgezeigt und analysiert.

FF3: Wie hoch ist das Interesse an einem Erfahrungsaustausch zum Thema Prozessautomatisierung im Allgemeinen und RPA im Speziellen innerhalb der öffentlichen Verwaltung und was sind die Gründe dafür oder dagegen?

4.3.1 Interesse Erfahrungsaustausch

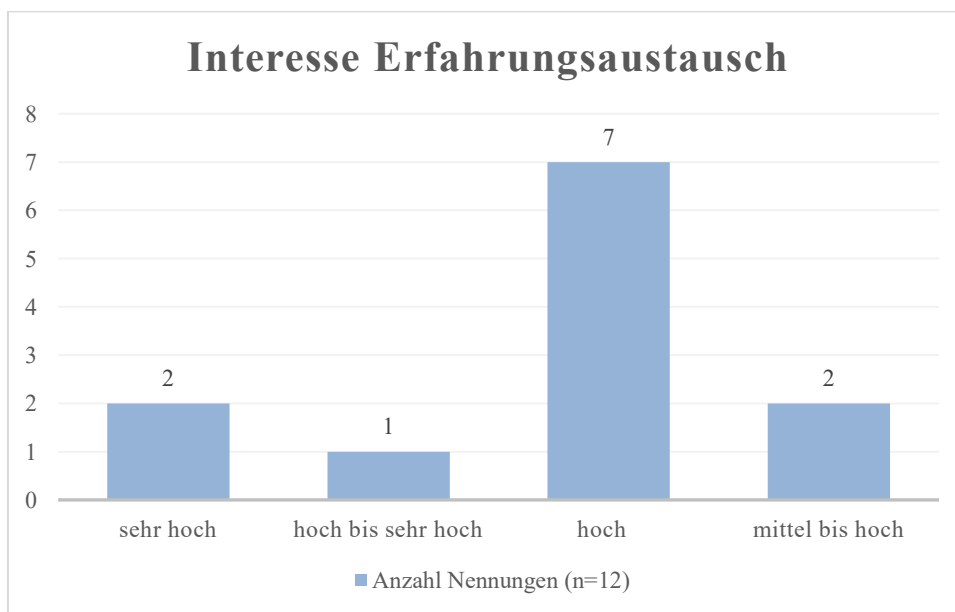


Abbildung 6: Auswertung Interesse Erfahrungsaustausch

Wie in Abbildung 6 ersichtlich stuft die Mehrheit der Experten ihr Interesse an einem Erfahrungsaustausch zum Thema Prozessautomatisierung und / oder RPA als hoch ein. Die meisten Experten befinden sich bereits in Austauschgremien oder pflegen bezüglich anderer Themen einen Austausch mit anderen öffentlichen Verwaltungen. Die Gründe für das Interesse an einem Erfahrungsaustausch wie auch die Herausforderungen werden in den nachfolgenden Kapiteln 4.3.2 und 4.3.3 aufgezeigt.

4.3.2 Gründe für Interesse

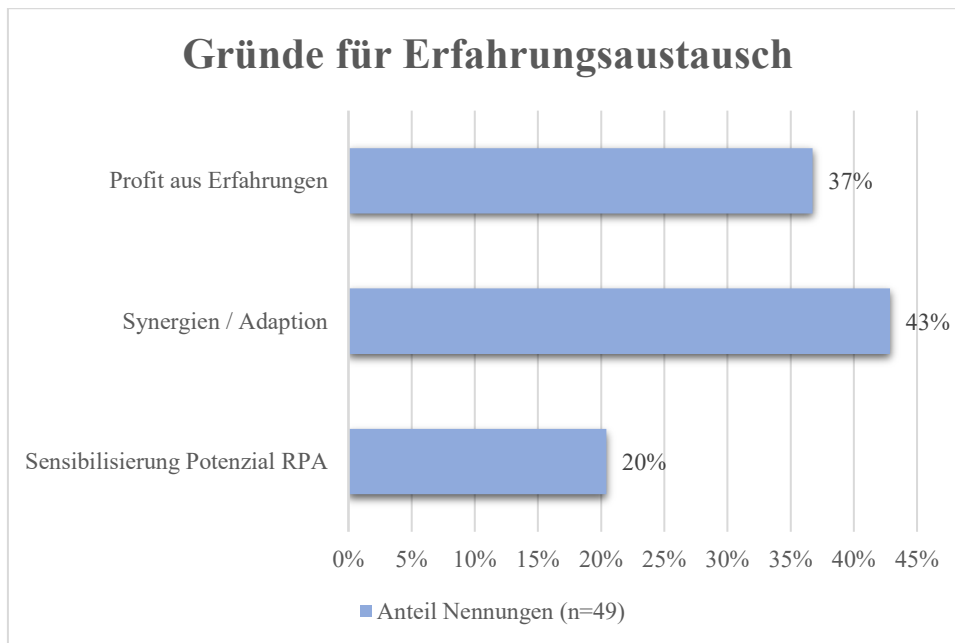


Abbildung 7: Auswertung Gründe für Erfahrungsaustausch

Gemäss Abbildung 7 sind die drei Hauptgründe für das Interesse an einem Austausch der Profit aus Erfahrungen anderer Gemeinden, die Nutzung von Synergien / Adaptionen wie auch die Sensibilisierung des Potenzials der Technologie RPA. Die Aussagen der Experten werden nachfolgend aufgezeigt.

Profit aus Erfahrungen: Viele der Experten wünschen sich einen Erfahrungsaustausch im Bereich der Prozessautomatisierung und/oder RPA um Profit aus den Erfahrungen anderer Gemeinden, Städte und Kantone zu ziehen. Das Ziel von Alexander Riches «[...] ist der Austausch, dass man sagen kann: « [...] das musst du dann nicht machen, in diese Fallgrube musst du nicht fallen», dass man sich gegenseitig unterstützen kann, dass man die Anfangshürden mit Fallgruben etc. nicht zu viel wiederholen muss, wo andere schon ihre Erfahrungen gemacht haben.» (Abs. 78). Auch Reto Hirt (Abs. 46) und Christoph Zech (Abs. 70) sehen den Profit vor allem in der Kommunikation über die Thematik und dem Austausch von Erfahrungen. «[...] Nur schon um das Gefühl zu erhalten, was heisst RPA organisatorisch, was hattet ihr für Kosten, was für Fachkräfte habt ihr gebraucht, aber vor allem was für Use-Cases seht ihr. Auch die eingesetzten Produkte sind spannend.» (Christoph Zech, Abs. 70). Tom Wetterwald ist der Meinung, dass aus der Praxiserfahrung nur profitiert werden kann (Abs. 120). Er findet auch, dass «[...] man aus der Praxis oder ohne Lieferanten und Schönfärberei und Success Stories eigentlich die Wahrheit herauschälen kann.» (Abs. 120). Fabian Gfeller ist auch der Meinung, dass

anderer Verwaltungen von ihren Fehlern und Problemen profitieren können (Abs. 64). Er sieht den Profit auch im Bereich der Prozesse. «Eventuell haben wir im Handelsregisteramt noch nichts gemacht, die in Bern aber schon und dann können wir es für unseren Prozess auch anschauen.» (Abs. 64). Weiter sieht er bei der öffentlichen Verwaltung keinen Konkurrenzgedanken, somit können im Endeffekt alle profitieren (Abs. 62). Urs Stäheli erläuterte, dass in der Stadt Frauenfeld viele Projekte angegangen werden, da sie im Kanton Thurgau eine dominante Grösse haben (Abs. 41). Davon können kleinere Gemeinden und Städte profitieren (Abs. 41).

Synergien / Adaption: Die Mehrheit sieht als Grund für den Erfahrungsaustausch das Synergiepotenzial wie auch die Adaption von Lösungen und Ideen. Alexander Riches sieht das Potenzial bereits bei Ausschreibungen, wenn sich mehrere Gemeinden zu einer Gesamtausschreibung zusammenschliessen (Abs. 118). Martin Hermann ist der Meinung, dass es gut wäre, wenn man aus dem Austausch auch einen Standard für die öffentliche Verwaltung definieren könnte (Abs. 137). «[...] was da eine super Sache wäre, wenn irgendjemand sagt, dass diese Software gut ist für das bzw. das ist ein guter Bot. Dann gibt es einen Rahmenvertrag dafür, dann ist das der Standard, dann nehmen wir diesen.» (Abs. 137). Für Tom Wetterwald macht es Sinn, dass digitale Prozesse, Bots und Anwendungsfälle ausgetauscht oder auch wiederverwendet werden können (Abs. 116). Teilweise setzten die Verwaltungen sogar die gleichen Anwendungssysteme ein und dann «[...] wäre es schade, wenn wir da keine Synergien ziehen könnten.» (Abs. 116). Auch Roger Hubschmid teilt diese Meinung: «Wir haben ja mehr oder weniger alle die gleichen Leistungen, die wir machen. Vielleicht mit anderen Prozessen, vielleicht mit anderen Systemen. Vielleicht hat eine Gemeinde oder eine Stadt einen coolen Case [...]. Und grundsätzlich könnte man [...] den Code austauschen.» (Abs. 160).

Ein grosses Potenzial sehen Tom Wetterwald (Abs. 154) und Roger Hubschmid (Abs. 160), wenn man für den Austausch RPA-Entwickler zusammenbringen würde. Die öffentliche Verwaltung müsste weniger zu externen Consultants gehen, wenn es interne RPA-Entwickler gibt (Abs. 160). Tom Wetterwald äusserte die Vision eines zentralen Factory-Teams, welches bspw. Wissen im Bereich des Prozessmanagements besitzt und standardisierte Einführungen bzw. die ersten Schritte von RPA anbietet (Abs. 154). Er sieht die Chance, dass durch ein solches Team und deren Dienstleistungen einerseits eine Sogwirkung entstehen kann und andererseits der Overhead bis zum ersten Bot gering ist (Abs. 154). Daher sieht Tom Wetterwald hier das grösste Potenzial, um Synergien zu

schaffen (Abs. 154). Auch Lucas Nicolussi sieht das Potenzial bei einem Austausch in Bezug auf RPA, dass gemeinsam Bots entwickelt werden können (Abs. 130). Er stellt sich hier Bots vor, welche Standardprozesse ausführen können, «[...] den man mehr oder weniger wahrscheinlich nachher bei allen mit kleinen Parametrierungen wieder einsetzen könnte.» (Abs. 130). Alexander Riches äusserte auch ein Interesse an «[...] einer Art Open Source Pool» von welchem man profitieren und «[...] mit geringen Anpassungen das in der eigenen Gemeinde einbetten könnte.» (Abs. 136). Der Kanton Zürich hat eine RPA-Factory. Gemäss Fabian Gfeller bieten sie die Dienstleistungen auch anderen Direktionen innerhalb des Kanton Zürich an (Abs. 58). «Grosser Vorteil für sie ist, dass die Fixkosten wegfallen und der Orchestrator läuft über uns, die Serverinfrastruktur ist auch bei uns, wie auch die vertraglichen Sachen sind geregelt. [...] Sie müssen somit auch die ganze Ausschreibung nicht mehr machen.» (Abs. 58).

Sensibilisierung Potenzial RPA: Christoph Zech sieht die Chance bei der Sensibilisierung über das Potenzial von RPA (Abs. 70). Weiter äusserte er, dass es auch eine Hilfestellung sein kann, wenn man sieht, wo andere Gemeinden Potenzial sehen (Abs. 70). Er vermutet, dass eine Verwaltung selbst das Potenzial vermutlich nicht erkennen würde, weil es oft nicht die offensichtlichsten Anwendungsfälle sind (Abs. 70). Auch Nicolas Lemaitre findet, dass durch den Austausch von Erfahrungen anderer Gemeinden die Dringlichkeit deutlicher aufgezeigt werden kann (Abs. 40). Seiner Meinung nach könnte ein Erfahrungsaustausch das Bedürfnis und die Dringlichkeit für das Vorankommen schaffen (Abs. 40). Für Alexander Riches ist ein Austausch wertvoll für den Ideenreiz (Abs. 118). Auch Fabian Gfeller hat «[...] das Gefühl, es lohnt sich immer – wie auch bei den Prozessen – mal wieder darüber nachzudenken und mal schauen, wäre das was [...]» (Abs. 64). Roger Hubschmid glaubt, dass es im Bereich des Prozessmanagements auch sinnvoll wäre, wenn RPA noch stärker unter den Gemeinden vernetzt ist (Abs. 136). Seiner Meinung nach hilft ein Austausch über RPA, um Potenzial zu finden (Abs. 160).

4.3.3 Herausforderungen Erfahrungsaustausch

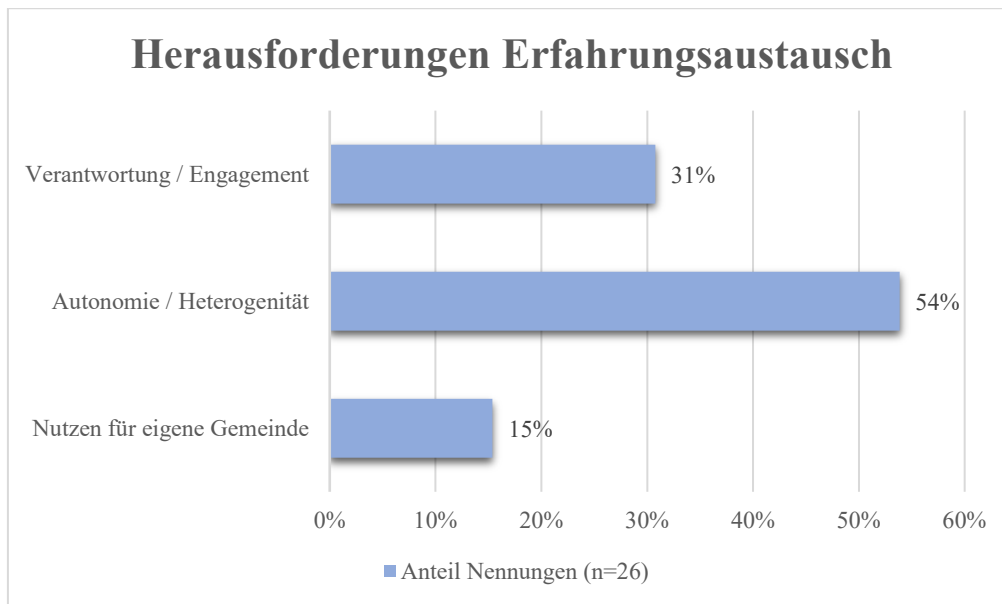


Abbildung 8: Auswertung Herausforderungen Erfahrungsaustausch

Wie die Abbildung 8 zeigt, wurden von den Experten die Verantwortung und das Engagement, die Autonomie / Heterogenität und der Nutzen für die eigene Gemeinde als mögliche Herausforderungen bei einem Erfahrungsaustausch genannt. Die Aussagen der Experten werden nachfolgend aufgezeigt.

Verantwortung / Engagement: Tom Wetterwald sieht hier die Herausforderung, dass man manchmal aktivere und brisantere Themen hat und dann das Bedürfnis auch da ist (Abs. 124). «Und da braucht es auch ein bisschen Engagement und Willen, das auch regelmässig am Leben zu behalten.» (Abs. 124). «Das steht und fällt mit dem, der das managed.» (Abs. 128). Roger Hubschmid sieht die Herausforderung auch beim Engagement. «Ich sehe es jetzt im Bereich eCH. Dort leite ich die Fachgruppe Geschäftsprozesse. Aber da hat es irgendwie 50 Leute in dieser Fachgruppe und es sind relativ wenige, die aktiv teilnehmen.» (Abs. 142). Die eCH BPMN-Plattform wird gemäss Roger Hubschmid ausser Betrieb genommen, weil die Bereitschaft für die Finanzierung nicht vorhanden ist (Abs. 156). Weiter kommt hinzu, dass die Mehrheit konsumiert und nur wenige publizieren (Abs. 156). Darum müsste es seiner Meinung nach «[...] eine Community geben und irgendwie müsste diese Community durch irgendjemand geführt werden und am Leben erhalten werden.» (Abs. 142). Weiter sieht Roger Hubschmid auch eine Schwierigkeit bei der Vernetzung, «[...] weil wie sollen die Leute wissen, dass sie an diese Thema rangehen müssen, wenn sie sich nicht mit dem Thema beschäftigen.» (Abs. 136). Da benötigt es

auch innerhalb der Verwaltungen jemanden, der sich für Prozessmanagement interessiert und sich austauschen möchte (Abs. 136).

Autonomie / Heterogenität: Alexander Riches hat bisher gute Erfahrungen mit Austausch gemacht, jedoch «[...] die grossen Partnerarbeiten habe ich in meinen eineinhalb Jahren bei der Gemeinde noch nicht gesehen.» (Abs. 118). Auch Martin Hermann bestätigt, dass es «[...] auf der konkreten Ebene sicherlich noch ausbaufähig» ist (Abs. 119). Christoph Zech ist der Meinung, dass bezüglich RPA einige den gleichen Stand haben, jedoch «[...] auch hier, es koch jeder so sein eigenes Süppchen.» (Abs. 66). Roger Hubschmid bestätigt das: «Ich glaube, das ist ein Problem der Verwaltung, dass man in diesen Silos drin denkt und nicht aus den Silos rauskommt. [...] Da muss es doch jemanden geben, der über ein solches Thema Bescheid weiss.» (Abs. 134). Tom Wetterwald sieht die Autonomie sogar innerhalb der Verwaltungen. «Wo gibt es denn jetzt einen Austausch interdisziplinär über einzelne Bereiche hinaus? Das gibt es gar nicht. Das ist ja genau das Problem. [...] Hast du das Gefühl, der im Wasser hat eine Ahnung, was der im Gas macht und umgekehrt?» (Abs. 166). Nicolas Lemaitre sieht jedoch, «[...] dass in unserem föderalistischen System auch die Bedürfnisse, Anforderungen oder ganz allgemein die Rahmenbedingungen überall anders sind, sei es bspw. punkto gesetzlicher Grundlagen.» (Abs. 38). Auch bei den Prozessen sieht Tom Wetterwald eine Heterogenität. «Da verwirklicht sich jeder wieder selbst mit der Interpretation von dem, wie es jetzt am besten läuft und hat gar keine Ahnung, was eben der Standard sein könnte.» (Abs. 128). Roger Hubschmid wie auch Nicolas Lemaitre sehen auch den unterschiedlichen Stand bezüglich Digitalisierung wie auch RPA als Herausforderung. «Die bisherigen late follower in Sache Digitalisierung haben vielleicht in den letzten zwei Jahren Teams installiert. [...] Da musst du sagen, wir haben eigentlich andere Themen.» (Nicolas Lemaitre, Abs. 38)

Nutzen für eigene Gemeinde: Das Interesse von Alexander Riches (Abs. 130) und Martin Hermann (Abs. 131) an einem Erfahrungsaustausch ist sehr gross, da sie RPA als eine kommende Technologie sehen. Für Alexander Riches «[...] stellt sich dann immer die Frage, was kann ich für die Gemeinde Männedorf daraus mitnehmen. [...] ich muss es auch ausweisen können, dass es einen Nutzen ist.» (Abs. 130). Martin Hermann ist da gleicher Meinung, dass bereits nach einer kurzen Zeit ersichtlich sein muss, was für die eigene Gemeinde aus dem Erfahrungsaustausch konkret mitgenommen werden kann (Abs. 131). Marc Maurer sieht die Herausforderung in der geeigneten Form, damit ein

Nutzen für die eigene Gemeinde entsteht (Abs. 64). «Teilweise ist es mir fast zu oberflächlich, dass man wie zu wenig tief reinsieht [...]» (Abs. 64). «Da ist dann eben die Grösse der Gemeinde schon entscheidend. Wenn man dann so zuhört, die Stadt Bern mach Präsentationen, die haben aber eine ganz andere Grössenordnung und Flughöhe und dann passt einfach auch vieles nicht und man kann fast nichts adaptieren schlussendlich. Wenn es aber eine Gemeinde mit einer ähnlichen Grösse ist, dann kann man vermutlich das Ganze einfacher ableiten.» (Abs. 66).

4.4 Unterschiede öffentliche Verwaltung und Privatwirtschaft

Nachkommend werden die Ergebnisse aus den Experteninterviews mit externen Lieferanten / Beratungsunternehmen zur vierten Forschungsfrage aufgezeigt und analysiert.

FF4: Gibt es Unterschiede zwischen der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft in Bezug auf den Einsatz von RPA?

Die von den Experten genannten Meinungen wurden in Kategorien zusammengefasst. Die Abbildung 9 zeigt den Anteil der Nennungen pro Kategorie. Die Aussagen werden unterhalb der Abbildung 9 pro Experten dargestellt.

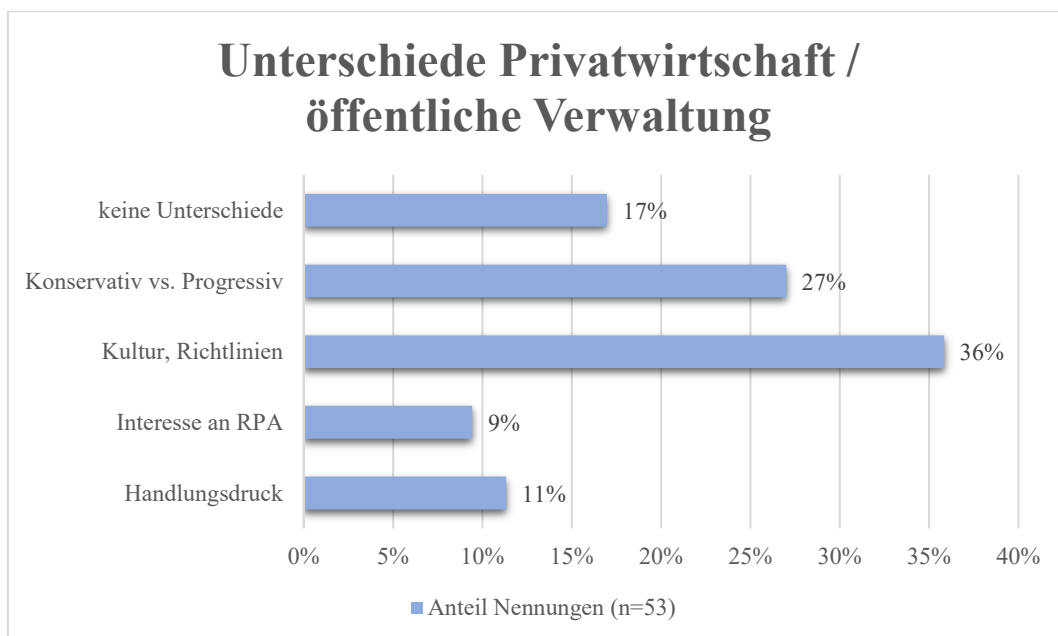


Abbildung 9: Auswertung Unterschiede Privatwirtschaft / öffentliche Verwaltung

Abraxas Informatik AG: Die Firma Abraxas hat bislang RPA-Projekte nur in der öffentlichen Verwaltung umgesetzt, weshalb es sich mehr um Annahmen oder Vermutungen handelt (Abs. 14). Gemäss Marcel Loher bestehen bezüglich RPA keine grossen Unterschiede. Es ist weder in der öffentlichen Verwaltung, noch in der Privatwirtschaft «[...] etwas was durchschlagend ist, wo mit wehenden Fahnen sich die Kunden darauf stürzen, sondern es braucht wirklich ein dediziertes Thema wo sie nachher sehen, das bringt wirklich einen Mehrwert.» (Abs. 14). Er sieht jedoch, dass die Privatwirtschaft schneller bereit ist Investitionen zu tätigen und «[...] sind natürlich auch bereit, Mitarbeitende zu entlassen, wo die öffentliche Verwaltung diesen Schritt mehr als nur ungern macht.» (Abs. 24). «[...] in der Privatwirtschaft hast du immer jemand, welcher Interesse an Kostensenkungen und Effizienzsteigerungen hat, wo das Interesse viel eher geweckt werden kann.» (Abs. 26).

Boydak Automation AG: Aurelian Vögeli ist der Meinung, dass es keine klare Abgrenzung gibt (Abs. 20). «Es gibt Differenzen, aber die gibt es überall.» (Abs. 20). «Der Kanton Zürich ist wirklich gross. Wir haben dort ca. 20-25 Bots im Einsatz – würde ich sagen – und wir haben viele Private, welche weniger haben. Ich würde sagen, es ist unabhängig davon, ob öffentliche Verwaltung oder nicht, wie weit sie schon sind.» (Abs. 12). Gemäss Aurelian Vögeli sind viele Verwaltungen noch am Anfang, jedoch sieht dies bei den privaten Unternehmen nicht anders aus (Abs. 12). Ein Grund sieht er darin, dass das Thema RPA generell noch eher neu ist «[...] und darum gibt es noch nicht viele, die das schon über Jahre einsetzen.» (Abs. 12). Die einzige Differenz sieht er bei der vorgeschriebenen Submission für die öffentliche Verwaltung (Abs. 12). Danach sieht er keine markanten Unterschiede mehr in Bezug auf den Einsatz von RPA zwischen der Privatwirtschaft und der öffentlichen Verwaltung (Abs. 18). Aurelian Vögeli äusserte die Vermutung, dass es auch weniger Differenzen gibt, weil die Boydak Automation AG Empfehlungen und Vorschläge bspw. für die Herangehensweise gibt, welche oftmals auch so umgesetzt werden (Abs. 16).

Experte A: Für den Experten A sind die Vorreiter was den Einsatz von RPA betrifft klar «[...] die Blue Chip Unternehmen, die ganz grossen Corporate Konzerne. Die sind in dieser Thematik schon seit über fünf bis sechs Jahren zuhause.» (Abs. 16). Die öffentliche Verwaltung wurde dann vor ca. drei bis vier Jahren zusammen mit den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) auf die Thematik RPA aufmerksam (Abs. 16). Als Grund sieht er hier, dass «[...] der Druck zur Veränderung, Druck zur Effizienzsteigerung in

diesem Masse nicht da ist.» (Abs. 20). Allgemein gesprochen ist gemäss Experte A die öffentliche Verwaltung eher die Verwalterin und «[...] die privaten Unternehmen sind eher die Gestalter, was sich halt aus der Natur der Sache gibt und gestalterisch immer progressiver unterwegs und auf der Suche nach neuem.» (Abs. 22). Auch nimmt er die Regel in der öffentlichen Verwaltung als starrer war. «Man muss gewisse Regeln einhalten, man muss sich an Zyklen halten, an Budgetvorgaben. [...] Dadurch ist man dann automatisch vorsichtiger und abwartender.» (Abs. 26). Experte A präzisiert, dass es gemäss seinen Erfahrungen auch innerhalb der öffentlichen Verwaltung ein breites Spektrum an konservativen versus progressiven wie auch dynamischen versus starren Verwaltungen gibt (Abs. 30). Er sieht auch die Herangehensweise als starrer an, was teilweise auch an der gesetzlich vorgeschriebenen Submission liegt (Abs. 36). Experte A sieht das nicht als Kritik, sondern als Unterschied (Abs. 36). «Wenn man sonst im Privatsektor mal schnell ein Meeting macht oder ein Telefonat, bei welchem man gewisse Eckdaten abklärt und der Kunde im Privatsektor einfach den Zuschlag geben kann, läuft es im öffentlichen Sektor nicht. Das heisst, die Anbahnung ist viel grösser.» (Abs. 36).

Roboyo Schweiz AG: Sven Hool ist der Meinung, dass die Privatwirtschaft in Bezug auf den Einsatz von RPA einiges weiter ist (Abs. 12). Dies beinhaltet einerseits das Interesse am Thema RPA wie auch die Einführung und erste Schritte (Abs. 12). Sven Hool empfindet, dass «[...] grundsätzlich Digitalisierungsbestrebungen in der Privatwirtschaft weiter sind als in der öffentlichen Verwaltung.» (Abs. 12). Er sieht dies daher, dass die Privatwirtschaft schon vor einigen Jahren verstanden hat, «[...] dass sie um das Thema Digitalisierung nicht herum kommen, dass wird kommen, egal ob man die Augen verschliesst oder nicht.» (Abs. 14). Gemäss Sven Hool wurde die Thematik von der Verwaltung auch gesehen, jedoch fehlte die Erkennung der Dringlichkeit für das Thema (Abs. 14). Er ist der Meinung, dass die Notwendigkeit nicht gesehen wird und «[...] dass sie Risiko adverse sind.» (Abs. 30). Sven Hool hat den Eindruck, dass auch viele gibt, «[...] welche etwas settled sind in der Art und Weise wie es läuft und warum sollte ich mich verändern, wenn ich keinen Druck, keinen externen Druck habe. Ich habe dann A mehr Arbeit und B das Risiko, wenn es schief geht und warum sollte ich das tragen.» (Abs. 32). Er fügte aber noch hinzu, dass sie durchaus auch in der Privatwirtschaft Unternehmen sehen, welche eher konservativ arbeiten (Abs. 18). Weiter hat auch die Firma Roboyo Schweiz AG «[...] Kunden aus der öffentlichen Hand die richtig Gas geben und vorlaufen.» (Abs. 24). Sven Hool stellte fest, dass auch durch die COVID-19 Situation kein

Handlungsdruck entstanden ist (Abs. 18). Die Firma Roboyo Schweiz AG hatte zwei Kunden aus der öffentlichen Verwaltung, welche aufgrund des erhöhten Aufwandes durch COVID-19 Use-Cases mit RPA umgesetzt haben (Abs. 22). Sie wollten die Use-Cases auch anderen möglichen Interessenten in der öffentlichen Verwaltung zeigen, jedoch war «[...] bei manchen Städten und Gemeinden, welche wir angefragt haben, das Interesse gleich null» (Abs. 22).

Auch Marketing-Kampagnen haben gezeigt, dass das Interesse bei der öffentlichen Verwaltung eher verhalten ist im Gegensatz zur Privatwirtschaft (Abs. 22). Im Zusammenhang mit dem Interesse sieht Sven Hool auch noch die Motivation der Mitarbeitenden (Abs. 32). Er hat den Eindruck, dass Mitarbeitende der öffentlichen Verwaltung für innovative Umsetzungen weniger belohnt werden, sondern eher das Risiko trage, wenn sie nicht das gewünschte Resultat liefern (Abs. 30). In der Privatwirtschaft hat oft bspw. der Chief Financial Officer (CFO) «[...] ein echtes Interesse, wenn er die Kosten senken und der Umsatz steigern kann, dann hat er am Ende vom Jahr mehr und bekommt eine Aktie oder Lohnerhöhung. Also gibt es eine echte Motivation.» (Abs. 32). Ein weiterer Unterschied stellte Sven Hool fest, dass es bis zur Entscheidungsfindung aufgrund von Richtlinien und Prozessen länger geht (Abs. 26). Bei der öffentlichen Verwaltung müssen oft Budgetprozesse wie auch Ausschreibungen eingehalten werden, wo in der Privatwirtschaft meistens der Gesprächspartner schon den Zuschlag geben kann (Abs. 26). In der öffentlichen Verwaltung «[...] geht es durch allerlei Hierarchien bis es genehmigt wird.» (Abs. 26). Auch hier findet Sven Hool, dass es auch in der Privatwirtschaft «[...] eine ganze Bandbreite von Energien und Kulturen» gibt (Abs. 28).

5 Diskussion

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus Kapitel 4 diskutiert. Die Ergebnisse werden pro Forschungsfrage zusammengefasst, analysiert und in Bezug zur Literatur eingeordnet wie auch interpretiert.

5.1 Gründe für den Einsatz von RPA

Um die erste Forschungsfrage «*Was sind Gründe für den Einsatz von RPA in der öffentlichen Verwaltung?*» beantworten zu können, wurden Experten aus Gemeinden und Kantonen mit Einsatz von RPA nach deren Gründen gefragt. Weiter erfolgten an alle Experten Fragen nach Chancen und Vorteile von RPA für die öffentliche Verwaltung, um weitere Gründe für den Einsatz von RPA eruieren zu können. Die Abbildung 10 stellt die in Kapitel 4.1 ausgewerteten Gründe, Chancen und Vorteile konsolidiert dar.

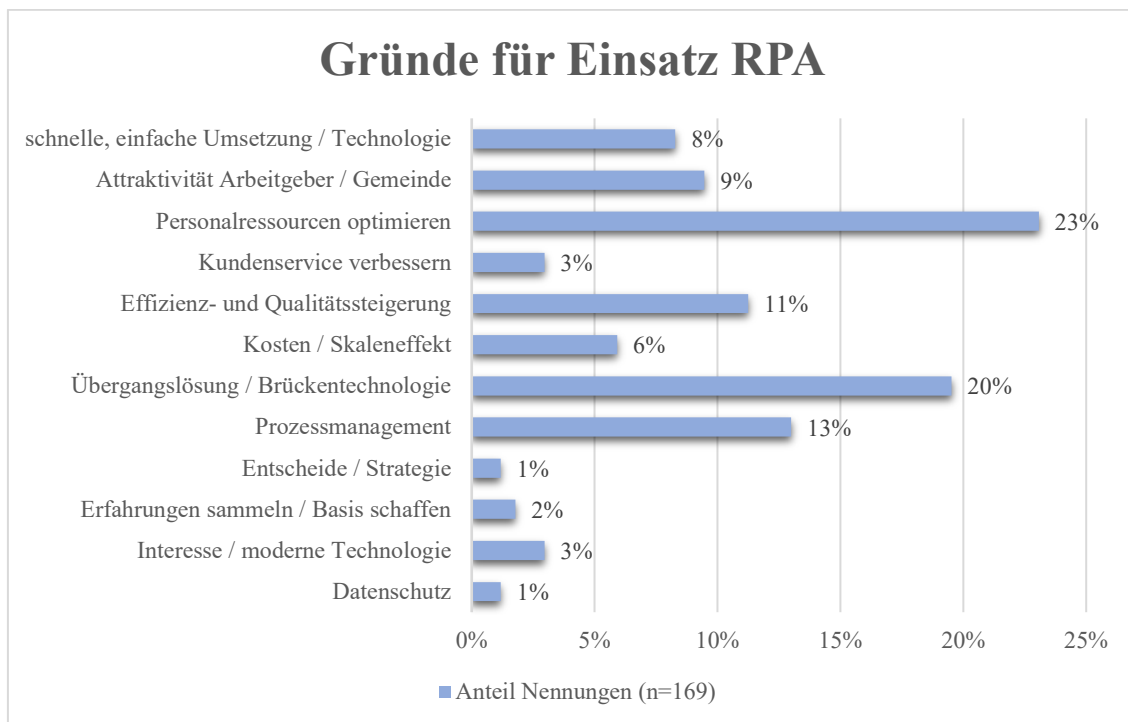


Abbildung 10: Gründe für den Einsatz von RPA

Die von den Experten am häufigsten genannten Gründen beschreiben die durch die Autorin bereits erwarteten Punkte. Aus den Resultaten wird ersichtlich, dass Aspekte wie die Optimierung von Personalressourcen durch die Automatisierung von repetitiven Tätigkeiten wie auch der Einsatz von RPA als Übergangslösung bzw. Brückentechnologie Hauptgründe für den Einsatz darstellen. Durch neue Anforderungen und der gestiegenen Erwartungshaltung seitens der Bevölkerung entstehen neue Aufgaben und

Herausforderungen bei gleichbleibenden Ressourcen für die öffentliche Verwaltung. Durch RPA besteht die Möglichkeit die Mitarbeitenden zu entlasten, in dem strukturierte und repetitive Tätigkeiten automatisiert werden und die Interoperabilität der verschiedenen Systeme gewährleistet wird. Dadurch können die freigewordenen Personalressourcen auch für Tätigkeiten eingesetzt werden, welche kognitive Fähigkeiten benötigen. Auch Czarnecki und Fettke (2021, S. 309), Balka et al. (2018, S. 4) und Roth und Russian (2021, S. 1) beschreiben die Veränderung der Anforderungen an die öffentliche Verwaltung und die zusätzlichen Aufwände bei gleichbleibenden Ressourcen. Weiter werden Aspekte wie das Prozessmanagement, die Effizienz- und Qualitätssteigerung, die einfache Umsetzung wie auch die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber und der Gemeinde / Kanton als mögliche Gründe für den Einsatz von RPA genannt. Auch diese Aspekte werden in der bestehenden Literatur bereits aufgeführt. Die Autorin ist ebenfalls der Meinung, dass die öffentliche Verwaltung im Bereich der Optimierung der Personalressourcen bzw. der Automatisierung von repetitiven Tätigkeiten grosses Potenzial hat, da es in gewissen Bereichen viele administrative Tätigkeiten gibt. Auch der Einsatz als Brückentechnologie sieht sie als eine grosse Chance, da es bspw. aufgrund der Vielfalt an Tätigkeiten in der öffentlichen Verwaltung oft eine grosse Diversität an Fachanwendungen gibt, welche oft nicht ohne Aufwand miteinander integriert werden können.

Hinsichtlich des Einsatzes von RPA als Brückentechnologie gibt es jedoch Unterschiede zwischen der Literatur und den Ergebnissen dieser Arbeit. Die Experten dieser Untersuchung sehen den Einsatz als Brückentechnologie als Chance und Vorteil. Roger Hub Schmid sieht eine Chance für RPA dann, wenn ein System für eine Funktion nicht vorgesehen ist, die Ablösung durch ein neues System geplant ist, jedoch noch etwas dauert, eine Schnittstelle fehlt oder zu teuer ist (Abs. 118). Lachecha und Tornbohm (2021, S. 3) sehen in diesem Zusammenhang hingegen das Risiko, dass Legacy-Systeme im Einsatz bleiben und dies zur einer Verschleierung der eigentlichen Ineffizienz führt. Reto Hirt ist hier insofern anderer Meinung, dass er sagt: «Ein guter Roboter ist einer, der ein Ablaufdatum hat [...]. Schlussendlich sollte man eigentlich Schnittstellen bauen [...]» (Abs. 8). Für die Mehrheit der Experten überwiegen jedoch die Chancen des Einsatzes als Brückentechnologie. Weiter fällt auf, dass die von den Experten genannten Chancen im Bereich des Prozessmanagements wie bspw. die Optimierung und Verbesserung der Prozesse in der Literatur nicht ausdrücklich als Chance oder Vorteil aufgeführt werden. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass auch die Experten wie bspw. Fabian Gfeller

(Abs. 22) die Chance nicht als «[...] Sinn und Zweck der Sache, jedoch ein schöner Nebeneffekt» bezeichnen.

Beim Vergleich der genannten tatsächlichen Gründe bei betroffenen Gemeinden und den erwähnten Chancen und Vorteile fällt auf, dass es gewisse Abweichungen gibt. Auf die Frage, weshalb ihre Gemeinde RPA im Einsatz hat, war das Interesse an der Technologie grösser als bspw. die Optimierung der Personalressourcen. Die Autorin trifft hier die Annahme, dass sich die Mehrheit der befragten Experten bzw. deren Gemeinden am Anfang der Einführung von RPA befinden. Somit ist der erste Impuls für den Einsatz von RPA die Abschätzung des Potenzials für die Gemeinde wie auch das Sammeln von Erfahrungen. Die mehrheitlich genannten Gründe wie bspw. die Optimierung der Personalressourcen oder das Prozessmanagement werden vermutlich erst zum Zeitpunkt eines flächendeckenden Einsatzes relevant. Ein weiterer Unterschied stellt die Autorin bezüglich der Meinungen zu den Kosten fest. Von fünf befragten Experten mit Erfahrung im Bereich RPA waren zwei der Meinung, dass die Umsetzung von RPA nicht günstig, sondern kostenintensiv ist. Die Autorin trifft die Annahme, dass dies aufgrund der in dieser Arbeit erwähnten Herausforderung der fehlenden Verantwortung / Governance liegt. Im Gegensatz zu den anderen Experten, war bei dieser Verwaltung zum Zeitpunkt der Einführung von RPA keine zentrale Stelle für die Thematik RPA vorhanden. Dies erschwert das Projektmanagement, die geregelte Kommunikation innerhalb der Organisation und allgemein den Einstieg in die Thematik der Technologie.

Das Thema Datenschutz wurde von einem Experten als Vorteil und von anderen als Herausforderung genannt. Marcel Loher sieht mit RPA den Vorteil, dass Datenschutzrichtlinien eingehalten werden können, da Roboter nicht in Versuchung kommen aus Neugierde Daten einzusehen (Abs. 34). Andere Experten wie bspw. Tom Wetterwald (Abs. 40), Marc Maurer (Abs. 18) und Urs Stäheli (Abs. 19) sehen die Richtlinien des Datenschutzes für den Einsatz von RPA als hinderlich an. In der Literatur werden die Datenschutzrichtlinien bspw. von Brüesch et al. (2017, S. 39) ebenfalls als innovationshemmende Rahmenbedingungen genannt. Die Autorin sieht bei der Aussage von Marcel Loher jedoch einen spannenden Aspekt, welcher bisher vermutlich noch wenig berücksichtigt wurde und weiteren Prüfungen bedarf. Sie ist der Meinung, dass bei einem Roboter die gleichen Berechtigungen wie bei einem Mitarbeitenden vergeben werden können und somit beim regelbasierten RPA keine Risiken oder Gefahren bestehen. Die Autorin sieht die Grenzen bzw. die Risiken in Bezug auf den Datenschutz, sobald RPA mit kognitiven Fähigkeiten

wie bspw. IPA eingesetzt wird. Zu erwähnen gilt, dass in dieser Arbeit die Datenschutzrichtlinien im Zusammenhang mit RPA nicht geprüft wurden und somit auch keine genaue Interpretation ausgearbeitet werden kann.

5.2 Gründe gegen den Einsatz von RPA

Damit die zweite Forschungsfrage «*Was sind Gründe gegen den Einsatz von RPA in der öffentlichen Verwaltung?*» beantwortet werden kann, wurden die Experten aus Gemeinden und Kantonen ohne RPA nach deren Gründen gefragt. Weiter wurden auch mögliche Herausforderungen und Risiken in Bezug auf den Einsatz von RPA bei der öffentlichen Verwaltung untersucht. In der Abbildung 11 sind die genannten Gründe gegen RPA wie auch die Herausforderungen und Risiken einheitlich dargestellt.

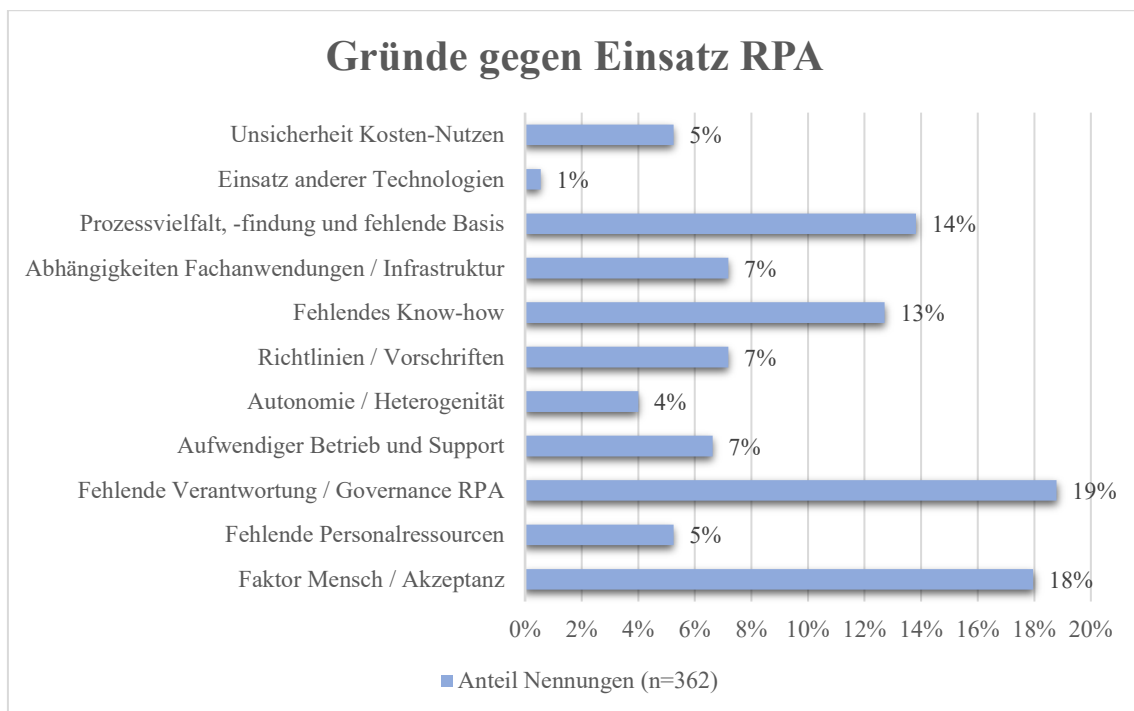


Abbildung 11: Gründe gegen den Einsatz von RPA

Wenig überraschend standen die Aspekte wie das fehlende Know-how über die Technologie, die Prozessvielfalt / Prozessfindung und fehlende Basis wie auch der Faktor Mensch und seine Akzeptanz gegenüber der Technologie im Fokus. In diesen Bereichen sieht auch die Literatur hauptsächlich die Herausforderungen und Risiken für den Einsatz von RPA. Czarnecki und Fettke (2021, S. 327) sehen das Hauptproblem beim Mangel an Erfahrung im Bereich RPA. Auch in Bezug auf die Prozessvielfalt und -findung sehen Braun Binder et al. (2021, S. 20) und Gutermuth et al. (2020, S. 29) eine Herausforderung für die öffentliche Verwaltung. Oft sind es komplexe und individuelle Einzelfälle, welche

die Automatisierung erschweren oder gar ausschliessen (Braun Binder et al., 2021, S. 18). Die Autorin vermutet einen umgekehrten Zusammenhang zwischen der Grösse der Gemeinde und der Anzahl individueller Einzelfälle. Je kleiner eine Gemeinde, umso mehr individuelle Einzelfälle liegen vor. Bezüglich der Akzeptanz der Technologie innerhalb der Organisation sind sich die Experten und die Forschenden einig. Gemäss Martin Hermann ist es «[...] ein grosses Change-Thema [...]» (Abs. 60). Auch Braun Binder et al. (2021, S. 21) und Czarnecki und Fettke (2021, S. 327) sehen die Herausforderung bei der Berücksichtigung der Bedenken und Ängsten der Mitarbeitenden, damit der Umgang wie auch die Akzeptanz für die Technologie gefestigt werden kann. Bei fehlender Akzeptanz besteht die Gefahr, dass die Mitwirkung, der Wille und das Engagement seitens Fachbereich fehlt und somit die nötigen Informationen für die Umsetzung nicht eingeholt werden können (Czarnecki & Fettke, 2021, S. 327). Die Experten, welche bereits Erfahrungen mit RPA in ihrer Gemeinde oder ihrem Kanton sammeln konnten, empfinden die Akzeptanz in den Fachbereichen als mehrheitlich positiv. Es wird von einer anfänglichen Skepsis gesprochen, welche sich durch die positiven Auswirkungen durch den Einsatz von RPA wieder legen. Die Autorin ist ebenfalls der Meinung, dass eine klare Kommunikation der Ziele des Einsatzes von RPA wie auch das Aufzeigen der Veränderungen und des Mehrwertes die erfolgsversprechenden Faktoren sind. Die betroffenen Mitarbeitenden müssen auf dem Weg der Veränderung involviert und abgeholt werden.

Der von den Experten am häufigsten genannte Aspekt bezüglich der fehlenden Verantwortung innerhalb der Organisation wird von der Literatur hingegen nicht in diesem Masse in den Fokus gestellt. Einzig Czarnecki und Fettke (2021, S. 327) weisen klar auf die operativen Herausforderung hin. Besonders die Auswahl eines geeigneten Anbieters wie auch die Gestaltung von Governance-Strukturen für die Überwachung, Betrieb und das Datenmanagement sind von Bedeutung (Czarnecki & Fettke, 2021, S. 327). Die Experten sehen hier einerseits eine grosse Herausforderung wie auch Risiko, sind sich jedoch nicht einig, wo die Verantwortung innerhalb der Organisation sein soll. Einige Experten sind der Meinung, dass es allgemein, aber auch als Unterstützung für die Akzeptanz einen Beschluss bzw. ein Commitment aus dem Management wie auch der Wille und das Engagement aus dem Fachbereich benötigt. Reto Hirt stellt sich ein mandantenfähiges, zentral aufgebautes System vor, mit welchem möglichst viel in die Abteilungen herausgegeben werden kann (Abs. 22). Die Inbetriebnahme wie auch das Managen von Compliance und Policies sieht er jedoch bei der IT-Abteilung (Abs. 22). Roger

Hubschmid (Abs. 112) und Tom Wetterwald (Abs. 88) sind der Auffassung, dass es eine zentrale Anlaufstelle benötigt, welche für das Prozessmanagement und Technologien wie RPA zuständig sind, welche eingesetzt werden können. Die Stadt St. Gallen hat dafür eine eigene Dienststelle und der Kanton Zürich spezifisch für RPA eine Factory aufgebaut.

Auch die Autorin sieht die Herausforderung bezüglich Verantwortung und Ansprechperson aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung in einer öffentlichen Verwaltung. Diese Problematik besteht allgemein bei der Einführung neuer Technologien und nicht nur spezifisch bei RPA. In diesem Zusammenhang muss auch die Grösse der jeweiligen Verwaltungen berücksichtigt werden. Basierend auf den von den Experten vorgeschlagenen Varianten wie auch die von Langmann und Turi (2021, S. 130) erhobenen RPA-Operating Modellen muss eine weitere Prüfung erfolgen, welche die Eignung für die verschiedenen Grössen der Verwaltungen prüft.

5.3 Erfahrungsaustausch Prozessautomatisierung / RPA

Für die Beantwortung der dritten Forschungsfrage *«Wie hoch ist das Interesse an einem Erfahrungsaustausch zum Thema Prozessautomatisierung im Allgemeinen und RPA im Speziellen innerhalb der öffentlichen Verwaltung und was sind die Gründe dafür oder dagegen?»* wurden die Experten der öffentlichen Verwaltung nach dem Interesse an einem Erfahrungsaustausch gefragt. Weiter wurden die Gründe wie auch die Herausforderungen eruiert.

Wie in Kapitel 4.3.1 ersichtlich ist das Interesse der Expertengruppe an einem Erfahrungsaustausch im Bereich der Prozessautomatisierung und/oder RPA hoch. Die drei am häufigsten genannten Gründe sind die Nutzung von Synergien wie auch die Adaption von Lösungen und Ideen auf ihre Gemeinde, der Profit aus bereits gewonnenen Erfahrungen anderer wie auch die Sensibilisierung für das Potenzial von RPA. Vor allem die Experten aus Gemeinden ohne RPA erhoffen sich aus einem Erfahrungsaustausch einerseits einen Profit aus Erfahrungen anderer wie bspw. Fehlern und Probleme aber auch Lösungen und Ideen. Für den Profit von Lösungen und Ideen stellt sich Alexander Riches eine *«[...] Art Open Source Pool [...]»* vor, von welchem Lösungen mit geringen Anpassungen in der eigenen Gemeinde eingesetzt werden können (Abs. 136). Auch die Experten mit Einsatz von RPA sehen hier das grösste Potenzial. In Bezug auf die in Kapitel 5.2 angesprochenen Thematik der Verantwortung sieht Roger Hubschmid das grösste Potenzial bei internen

RPA-Entwicklern, die sich regelmässig austauschen können (Abs. 160). Hinzu kommt, dass dadurch weniger externe Beratungsfachkräfte benötigt werden (Abs. 160). Tom Wetterwald hat die Vision, dass es ein Factory-Team gibt, welches Dienstleistungen wie bspw. standardisierte Einführungen, erste Schritte etc. anbieten kann und dadurch nicht jede Verwaltung den ganzen Overhead bis zum ersten Roboter hat (Abs. 154). Die von den Experten genannten Vorstellungen und Ansätze werden in den Vereinigten Staaten von Amerika im Bereich RPA in der Form einer CoP bereits umgesetzt. Die CoP unterstützt die Behörden bei der Bewältigung der verschiedenen Herausforderungen bei der Entwicklung und Einführung von RPA und stellen Anleitungen für die Einführung oder Weiterentwicklungen von Lösungen zur Verfügung (Digital.gov, 2020a, S. 1). Weiter besteht auch eine Sammlung von bereits umgesetzten Lösungen, womit die CoP gemeinsame Standards anstreben möchte (Digital.gov, 2020b, S. 1).

Der schweizerische Verein *eCH* verfolgt bezüglich der Standards einen ähnlichen Ansatz. Roger Hubschmid, welcher auch Leiter der *eCH*-Fachgruppe Geschäftsprozesse ist, äussert hier gewisse Herausforderungen. Gemäss seiner Aussage gibt es viele die konsumieren, jedoch wenige die aktiv publizieren (Abs. 142). Die Herausforderung bezüglich Verantwortung und Engagement für einen Erfahrungsaustausch oder eine Community haben auch die anderen Experten oft genannt. Gemäss Tom Wetterwald ist der Erfolg eines Erfahrungsaustauschs oder einer Community abhängig vom Engagement, dem Willen und einer verantwortlichen Person, welche das Ganze pflegt (Abs. 128). Als weitere Herausforderungen haben die Experten die Autonomie bzw. Heterogenität wie auch den Nutzen für die eigene Gemeinde genannt. Bezüglich der Autonomie sind die sogenannten Silos in der öffentlichen Verwaltung eine Problematik. Gemäss Christoph Zech «[...] kocht jeder so sein eigenes Süppchen.» (Abs. 66). In Bezug auf die Heterogenität haben die Experten unterschiedliche Bedürfnisse, Anforderungen, allgemein Rahmenbedingungen oder auch Unterschiede beim Stand der Digitalisierung genannt. Dies führt zu Bedenken bezüglich der Themenwahl und -tiefe beim Erfahrungsaustausch wie auch im Bereich der Adaption von Lösungen, welche unter Umständen für viele Gemeinden gar nicht gebraucht werden können. Für Marc Maurer muss beim Erfahrungsaustausch die Grösse der Gemeinden berücksichtigt werden, damit auch entsprechend davon profitiert und adaptiert werden kann (Abs. 66).

Allgemein ist das Interesse der Experten hoch, jedoch muss bei einem grösseren Aufwand für den Erfahrungsaustausch auch der Nutzen für die einzelnen Gemeinden / Kantone schnell klar werden. Hierfür muss eine geeignete Form gefunden werden, damit das Synergiepotenzial möglichst effizient genutzt werden kann. Die Autorin ist jedoch auch der Meinung, dass ein Erfahrungsaustausch unabhängig von der Grösse einen Nutzen bringen kann. Sie stellte aufgrund der Experteninterviews fest, dass oft davon ausgegangen wird, dass die Prozesse aufgrund der Grösse der Gemeinde unterschiedlich sind. Die Autorin ist jedoch der Auffassung, dass sich durch einen Austausch die Sichtweise auf einen Prozess ändern kann und die Differenzen unter Umständen nicht so gross sind, als gedacht. In Anbetracht der genannten Herausforderung bei der Prozessvielfalt und der fehlenden Masse innerhalb einer Verwaltung, könnte unter Umständen eine verwaltungsübergreifende Zusammenarbeit dieser entgegenwirken. Gewisse Tätigkeiten werden in den Verwaltungen ähnlich oder sogar gleich ausgeführt, unabhängig von ihrer Grösse. Bei der Nutzung von Synergien besteht die Chance, Prozesse zu optimieren oder gar harmonisieren. Weiter können auch die Kosten und Personalressourcen niedrig gehalten werden, wenn eine gemeinsame Umsetzung stattfindet.

5.4 Unterschiede öffentliche Verwaltung und Privatwirtschaft

Um die vierte Forschungsfrage «*Gibt es Unterschiede zwischen der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft in Bezug auf den Einsatz von RPA?*» beantworten zu können, wurden vier Experten von Lieferanten oder Beratungsunternehmen bezüglich möglicher Unterschiede befragt.

Im Allgemeinen kann gemäss den Experten keine klare Abgrenzung zwischen der Privatwirtschaft und der öffentlichen Verwaltung gemacht werden, jedoch gibt es Aspekte, welche in der öffentlichen Verwaltung als ausgeprägter wahrgenommen werden. Wie in Kapitel 5.4 dargestellt, sehen die Experten der Lieferanten und Beratungsunternehmen hauptsächlich Unterschiede bei der Kultur und den Richtlinien, der Haltung und Vorgehensweise, beim Interesse an RPA wie auch beim Handlungsdruck. Oft stellen die Experten aber auch keine Unterschiede fest. Im Bereich der Kultur und Richtlinien wie auch der progressiven versus konservativen Haltung bzw. Vorgehensweise nehmen die Experten die öffentliche Verwaltung als starrer wahr. Gemäss Experte A gibt es Regeln, Zyklen wie auch Budgetprozesse, welche eingehalten werden müssen und so auch eine gewisse Vorsicht und Zurückhaltung mit sich bringen. Auch Sven Hool stellt fest, dass bspw. bei kleineren Investitionen in der Privatwirtschaft meistens der CFO den Zuschlag geben

kann, wo es bei einer öffentlichen Verwaltung zuerst durch alle Stufen der Hierarchie muss (Abs. 26). Zu den Regeln und Richtlinien gehört auch die gesetzlich vorgeschriebene Submission. Die Submission ist auch gemäss Aussagen der Experten aus der öffentlichen Verwaltung einer der Hauptunterschiede. Aurelian Vögeli ist jedoch auch der Ansicht, dass es nach der erfolgten Submission keine nennenswerten Unterschiede mehr gibt (Abs. 18). Sven Hool hat noch den Punkt geäußert, dass seiner Meinung nach die öffentliche Verwaltung die Dringlichkeit und den Druck in Bezug auf die Digitalisierung nicht erkannt hat (Abs. 14 & 32). Auch hat er durch eine Marketing-Kampagne ein eher verhaltenes Interesse an Automatisierungstechnologien bzw. deren Unterstützung festgestellt (Abs. 22).

Auch in der Literatur gibt es keine klaren Abgrenzungen zwischen der Privatwirtschaft und der öffentlichen Verwaltung. Es gibt vereinzelte Aussagen, welche jedoch meistens im Zusammenhang mit dem föderalen Staatsaufbau und dessen Rahmenbedingungen und Richtlinien stehen. Die Autorin teilt die Meinung, dass der grösste Unterschied bei den politischen und rechtlichen Richtlinien wie bspw. einer Submission ist, welche eingehalten werden müssen. Weiter vermutet sie eine stärkere Bürokratie in der öffentlichen Verwaltung im Gegensatz zur Privatwirtschaft. Jedoch sind sich die Autorin und die Experten einig, dass es allgemein ein breites Spektrum an Kulturen gibt, unabhängig ob in der Privatwirtschaft oder in der die öffentliche Verwaltung.

6 Fazit

Ein Ziel der vorliegenden Arbeit war es, die Gründe für und gegen den Einsatz von RPA in der öffentlichen Verwaltung aufzuzeigen. Ein weiteres bestand darin, das Interesse an einem Erfahrungsaustausch im Bereich Prozessautomatisierung und / oder RPA herauszufinden wie auch mögliche Unterschiede zur Privatwirtschaft in Bezug auf RPA aufzudecken.

Für den Informationsgewinn wurde als Forschungsmethode die Durchführung von Experteninterviews basierend auf einem halbstrukturierten Interviewleitfaden gewählt. Es wurden gesamthaft siebzehn Experten befragt, davon fünf aus der öffentlichen Verwaltung mit und sieben ohne Einsatz von RPA. Zusätzlich wurden fünf Experten befragt, die bei externen Lieferanten oder Beratungsunternehmen im Bereich der Automatisierung tätig sind. Die auf dem Kodierleitfaden basierende Kodierung erfolgte mithilfe des induktiven wie auch deduktiven Ansatzes nach Mayring und Fenzl (2019, S. 640). Die erhobenen Ergebnisse wurden in dieser Arbeit pro Forschungsfrage dargestellt, mit der Literatur abgeglichen, diskutiert und interpretiert.

Durch die Gegenüberstellung der Ergebnisse aus den Experteninterviews und der Literatur konnten die Antworten auf die vier Forschungsfragen dieser Arbeit gefunden werden. Die Forschungsfragen wie auch die Antworten sind in Tabelle 5 ersichtlich.

Im Vergleich zur Forschungsliteratur konnten in Bezug auf die Gründe für wie auch gegen den Einsatz von RPA in der öffentlichen Verwaltung keine bedeutenden neuen Erkenntnisse gewonnen werden. Durch diese Arbeit wurde jedoch die Relevanz für die Verantwortung für solche Technologien innerhalb der Organisation verdeutlicht. Auch wurde das Potenzial der Technologie RPA für die öffentliche Verwaltung nochmals aufgezeigt. Der Einsatz der Prozessautomatisierungstechnologie RPA bietet der öffentlichen Verwaltung Chancen, die gestiegenen Erwartungen und Anforderungen der Mitarbeitenden und Bevölkerung mit Hilfe der Digitalisierung zu bewältigen. Beispielsweise besteht die Möglichkeit, durch die Automatisierung von repetitiven Tätigkeiten, die Personalressourcen zu optimieren bzw. Mitarbeitende effizienter einzusetzen. Das hohe Interesse der Experten an einem Erfahrungsaustausch im Bereich der Prozessautomatisierung und / oder RPA hat gezeigt, dass das Engagement wie auch das Interesse für einen Einsatz von RPA vorhanden ist.

Tabelle 5: Übersicht Beantwortung Forschungsfragen

FF1:	<i>Was sind Gründe für den Einsatz von RPA in der öffentlichen Verwaltung?</i>
Antwort:	<p>Aufgrund der Literatur und den Ergebnissen aus den Experteninterviews konnten folgende Hauptgründe für den Einsatz von RPA eruiert werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimierung der Personalressourcen durch Automatisierung von repetitiven Tätigkeiten • Einsatz von RPA als Brückentechnologie / Übergangslösung • Unterstützung Prozessmanagement • Effizienz- und Qualitätssteigerung <p>Weitere Gründe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Steigerung Attraktivität Arbeitgeber / Gemeinde • Schnelle und einfach Umsetzung • Nutzung Skaleneffekte / Einsparungen Kosten • Verbesserung Kundenservice • Interesse an Technologie • Sammlung von Erfahrungen / Schaffung Basis für vielseitigen Einsatz in Verwaltung • Aufgrund eines Entscheides und / oder Strategie • Einhaltung Datenschutzrichtlinie
FF2:	<i>Was sind Gründe gegen den Einsatz von RPA in der öffentlichen Verwaltung?</i>
Antwort:	<p>Aufgrund der Literatur und den Ergebnissen aus den Experteninterviews konnten folgende Hauptgründe gegen den Einsatz von RPA ausfindig gemacht werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Verantwortung / Governance / Strategie RPA • Faktor Mensch bzw. fehlende Akzeptanz • Prozessvielfalt, Prozessfindung und fehlende Prozessbasis • Fehlendes Know-how <p>Weitere Gründe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufwendiger Betrieb und Support • Richtlinien / Vorschriften • Abhängigkeiten Fachanwendungen / Infrastruktur • Fehlende Personalressourcen • Unsicherheiten Kosten / Nutzen • Autonomie / Heterogenität Verwaltungen • Einsatz von anderen Technologien

FF3:	<i>Wie hoch ist das Interesse an einem Erfahrungsaustausch zum Thema Prozessautomatisierung im Allgemeinen und RPA im Speziellen innerhalb der öffentlichen Verwaltung und was sind die Gründe dafür oder dagegen?</i>
Antwort:	Das Interesse der befragten Experten ist hoch. Die Gründe für das Interesse an einem Erfahrungsaustausch sind folgende: <ul style="list-style-type: none"> • Synergienutzung und Adaption von Lösungen • Profit aus Erfahrungen anderer Verwaltungen • Sensibilisierung für Potenzial von RPA
FF4:	<i>Gibt es Unterschiede zwischen der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft in Bezug auf den Einsatz von RPA?</i>
Antwort:	Im Allgemeinen sehen die befragten Experten keine klaren Abgrenzungen bzw. Unterschiede zwischen der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft. Folgende Faktoren sind in der öffentlichen Verwaltung jedoch etwas ausgeprägter: <ul style="list-style-type: none"> • Starre Kultur und Richtlinien • Eher konservative Haltung / Vorgehensweise • Niedriger Handlungsdruck • Fehlendes Interesse an RPA

6.1 Limitationen

Es ist zu beachten, dass sich die Ergebnisse dieser Bachelorarbeit auf das regelbasierte RPA beschränken und somit erweiterte Formen von RPA wie bspw. IPA nicht eingeschlossen sind. Aufgrund der gewählten Forschungsmethode der Experteninterviews erweist sich eine Limitation im Bereich der Repräsentativität, da nur eine kleine Gruppe an Experten befragt wurde. Des Weiteren wurden die Interviews auf schweizerdeutsch geführt, somit besteht bei der Transkription ins Standarddeutsch, bei der Auswertung und Interpretation eine gewisse Subjektivität seitens der Autorin.

Bei der Wahl der Experten wurde auf eine möglichst gleichmässige Verteilung zwischen Gemeinden mit und ohne Einsatz von RPA geachtet. Es wurden fünf Experten mit und sieben Experten ohne bzw. mit wenig Erfahrung im Bereich RPA in der öffentlichen Verwaltung befragt. Teilweise war das Know-how im Bereich der Prozessautomatisierungstechnologie RPA gering, dadurch waren die Aussagen zu möglichen Gründen für den Einsatz zu wenig spezifisch. Dies führte bei der Auswertung zu einem Ungleichgewicht zwischen den erhobenen Gründen für und den Gründen gegen den Einsatz von RPA in

der öffentlichen Verwaltung. Infolgedessen wurden die Gründe für den Einsatz einzeln ausgewertet. Das bedeutet, die Aussagen der Experten mit Einsatz von RPA wurden pro Gemeinde und Kanton beschrieben. Die Darstellung der Aussagen der Experten ohne RPA erfolgte innerhalb der kodierten Kategorien.

6.2 Weiterführende Forschung

Im Zuge dieser Arbeit wurden bereits umgesetzte RPA Use-Cases nicht behandelt, da die Erhebung den Umfang einer weiteren Bachelorarbeit in Anspruch genommen hätte. Die Ergebnisse der dritten Forschungsfrage zeigen, dass ein Interesse an Informationen zu bereits umgesetzten Use-Cases mit RPA besteht. Aufgrund dieser Resultate empfiehlt die Autorin als weiterführende Forschung die Erhebung verschiedener RPA Use-Cases in der öffentlichen Verwaltung, unter Berücksichtigung der Kosten wie auch des Nutzens für die Verwaltung. Die Forschung soll aufzeigen, bei welchen Use-Cases die Technologie RPA in der öffentlichen Verwaltung das grösste Potenzial birgt.

Bei den Ergebnissen der zweiten Forschungsfrage bezüglich der Gründe gegen den Einsatz von RPA zeigte sich die Herausforderung bei der Verantwortung für die Technologie RPA bzw. allgemein für die Thematik Prozessautomatisierung. Aufbauend auf dieser Arbeit und den Erhebungen durch Langmann und Turi (2021, S. 130) bezüglich geeigneten RPA-Operating Modellen kann in einer weiterführenden Forschung das geeignete Modell für die jeweilige Grösse der öffentlichen Verwaltung erhoben werden.

Die Untersuchung des Interessens an einem Erfahrungsaustausch zeigt, dass dieses hoch ist, jedoch der Austausch auch Herausforderungen mit sich bringt. Damit die Chancen und Vorteile eines Erfahrungsaustauschs genutzt werden können, benötigt es eine geeignete Form und eine Verantwortung für das entsprechende Gremium. Aufgrund dessen empfiehlt die Autorin eine weiterführende Forschung, um eine geeignete Form für den Austausch im Bereich der Prozessautomatisierung im Allgemeinen und / oder RPA im Speziellen zu finden. Anstelle eines neuen Gremiums sollen auch bestehende wie bspw. *eCH*, *egovpartner* oder *DVS* geprüft werden, um die in dieser Arbeit erhobenen Ideen und Visionen der Experten weiter voranzubringen.

7 Literaturverzeichnis

- Asatiani, A. (2022). What Can Public Sector Organizations Learn from Private Sector Experiences of Robotic Process Automation? In G. Juell-Skielse, I. Lindgren & M. Åkesson (Hrsg.), *Service Automation in the Public Sector* (S. 219–227). https://doi.org/10.1007/978-3-030-92644-1_12
- Aveniq. (2022). Proof-of-Concept mit RPA als Basis für weitere Automatisierungen. Abgerufen von <https://aveniq.ch/customer-story/proof-of-concept-mit-rpa-als-basis-fuer-weitere-automatisierungen/>
- Balka, K., Daub, M. & Pflanzner, A. (2018). *Automatisierung im öffentlichen Sektor*. (McKinsey & Company-Bericht). Abgerufen von der McKinsey & Company-Website <https://www.mckinsey.de>
- Boydak Automation AG. (2021a). *Intelligente Automation für Verwaltungen und Öffentlich Rechtliche Betriebe*. (Boydak Automation AG-Bericht). Abgerufen von Boydak Automation AG-Website https://boydak.ch/wp-content/uploads/2021/05/BOYDAK-Automation_Case-Study-Verwaltungen-o.-r.-Betriebe.pdf
- Boydak Automation AG. (2021b). *Intelligente Prozessautomatisierung im Service Public*. (Boydak Automation AG-Bericht). Abgerufen von Boydak Automation AG-Website <https://boydak.ch/de/intelligente-prozessautomatisierung-im-service-public-3/>
- Braun Binder, N., Spielkamp, M., Egli, C., Freiburghaus, L., Kunz, E., Laukenmann, N. et al. (2021). *Einsatz Künstlicher Intelligenz in der Verwaltung: rechtliche und ethische Fragen*. Universität Basel.
- Brüesch, C., Mertes, A., Flick Witzig, M. U., Giger, M.-A. & Steinbrecher, M. (2017). *Digitale Verwaltung: eine Studie des Institutes für Verwaltungs-Management (IVM) und KPMG Schweiz*. Winterthur: ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
- Bundesrat. (2017). *Auswirkungen der Digitalisierung auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen – Chancen und Risiken*. Abgerufen von <https://www.news.admin.ch/newsd/message/attachments/50248.pdf>
- Czarnecki, C. & Fettke, P. (Hrsg.). (2021). *Robotic Process Automation: Management, Technology, Applications*. <https://doi.org/10.1515/9783110676693>
- Digital.gov. (2019). *Robotic Process Automation (RPA)*. Abgerufen von <https://digital.gov/communities/rpa/>

- Digital.gov. (2020a). *RPA Playbook*. Abgerufen von <https://digital.gov/guides/rpa/rpa-playbook/>
- Digital.gov. (2020b). *RPA Use Case Inventory*. Abgerufen von <https://digital.gov/guides/rpa/rpa-use-case-inventory/>
- Digitale Verwaltung Schweiz. (2022a). *Die Digitale Verwaltung Schweiz*. Abgerufen von <https://www.digitale-verwaltung-schweiz.ch/ueber-uns/digitale-verwaltung-schweiz/die-digitale-verwaltung-schweiz>
- Digitale Verwaltung Schweiz. (2022b). *eUmzugCH schweizweit ausbreiten*. Abgerufen von <https://www.digitale-verwaltung-schweiz.ch/umsetzungsplan/umsetzungsplan-e-government-schweiz/eumzugch-schweizweit-ausbreiten>
- Doguc, O. (2022). Robot Process Automation (RPA) and Its Future. In Information Resources Management Association (Hrsg.), *Research Anthology on Cross-Disciplinary Designs and Applications of Automation* (S. 35–58). <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-3694-3.ch003>
- Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Aufl.). Abgerufen von <http://link.springer.com/10.1007/978-3-642-41089-5>
- Dresing, T. & Pehl, T. (2020). Transkription. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (S. 835–854). https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9_56
- ECH. (o. J.). *E-Government Standards*. Abgerufen von <http://www.ech.ch/de>
- ECH. (2018). *eCH-BPM - E-Government Schweiz*. Abgerufen von <http://www.ech.ch/de/node/18141>
- E-Government Schweiz. (2021). *Monitoringbericht 2021*. Abgerufen von https://www.digitale-verwaltung-schweiz.ch/application/files/4516/3895/9077/Monitoringbericht_2021.pdf
- Egovpartner. (2021). *Gemeinsam zum digitalen Service Public*, Abgerufen von <https://egovpartner.ch/>
- Eidgenössisches Finanzdepartement. (2021). *Agenda Nationale Infrastrukturen und Basisdienste Digitale Verwaltung Schweiz*. Abgerufen von https://www.digitale-verwaltung-schweiz.ch/application/files/2616/3896/3045/Beilage_03_Agenda_Digitale_Verwaltung_Schweiz_DE.pdf

- Enríquez, J. G., Jiménez-Ramírez, A., Domínguez-Mayo, F. J. & García-García, J. A. (2020). Robotic Process Automation: A Scientific and Industrial Systematic Mapping Study. (S. 39113–39129). <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.2974934>
- Flehsig, C., Anslinger, F. & Lasch, R. (2022). Robotic Process Automation in purchasing and supply management: A multiple case study on potentials, barriers, and implementation. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 28(1), 1–40. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2021.100718>
- Gartner. (o. J.). *Definition of Business Process Automation (BPA)*. Abgerufen von <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/bpa-business-process-automation>
- Graf, P., Meier, M. A. & Tokarski, K. O. (2021). Anwendung von Robotic Process Automation. In J. Schellinger, K. O. Tokarski & I. Kissling-Näf (Hrsg.), *Digital Business: Analysen und Handlungsfelder in der Praxis* (S. 85–118). https://doi.org/10.1007/978-3-658-32323-3_5
- Graveling, C. (2018). *10 million transactions processed by our robotic automations*. Abgerufen von <https://lifeathmrc.blog.gov.uk/2018/04/19/10-million-transactions-processed-by-our-robotic-automations/>
- Gutermuth, O., Houy, C. & Fettke, P. (2020). *Robotergestützte Prozessautomatisierung für die Digitale Verwaltung* (10). Berlin: Nationalen E-Government Kompetenzzentrum e. V. Abgerufen von <https://negz.org/wp-content/uploads/2020/07/NEGZ-Kurzstudie-10-Robotergest%C3%BCtzte-Prozessautomatisierung-2020.pdf>
- Koç, H., Weisweber, W. & Lüttke, M. (2021). Robotic Process Automation und Digitale Service-Transformation bei der DRV. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 58(5), 1230–1243. <https://doi.org/10.1365/s40702-021-00760-w>
- Koch, C. & Fedtke, S. (2020). Roboter gehören in die Fertigungshallen, nicht ins Büro! Oder doch nicht? In *Robotic Process Automation* (S. 1–26). https://doi.org/10.1007/978-3-662-61178-4_1
- Kroll, C., Bujak, A., Darius, V., Enders, W. & Esser, M. (2016). *Robotic Process Automation - Robots conquer business processes in back offices*. (Capgemini Consulting Studie). Abgerufen von der Capgemini Consulting-Website <https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/08/robotic-process-automation-study.pdf>

- Lacheca, D., Snyder, D. & Fabular, I. (2022). *Gartner: Fueling the Future of Business* (Gartner-Bericht G00760937). Abgerufen von der Gartner-Website <https://www.gartner.com/document/4010462>
- Lacheca, D. & Tornbohm, C. (2021). *Robotic Process Automation in Action in Government. Gartner Report* (Gartner-Bericht G00757454). Abgerufen von der Gartner-Website <https://www.gartner.com/document/4006534>
- Langmann, C. & Turi, D. (2021). RPA in der Praxis – Ergebnisse einer empirischen Studie. In C. Langmann & D. Turi (Hrsg.), *Robotic Process Automation (RPA) - Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen: Voraussetzungen, Funktionsweise und Implementierung am Beispiel des Controllings und Rechnungswesens* (S. 113–140). https://doi.org/10.1007/978-3-658-34680-5_5
- Lindgren, I. (2022). Exploring the Use of Robotic Process Automation in Local Government. *EGOV-CeDEM-ePart*, 10.
- Lindgren, I., Toll, D. & Melin, U. (2021). Automation as a Driver of Digital Transformation in Local Government: Exploring Stakeholder Views on an Automation Initiative in a Swedish Municipality. In *DG.O 2021: The 22nd Annual International Conference on Digital Government Research* (DG.O'21, S. 463–472). New York, NY, USA: Association for Computing Machinery.
- Markus, H. & Meuche, T. (2022). Die Öffentliche Verwaltung heute und in der Zukunft. In *Auf dem Weg zur digitalen Verwaltung* (S. 1–34). https://doi.org/10.1007/978-3-658-37151-7_1
- Mayring, P. & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 633–648). https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42
- Mohamed, S. A., Mahmoud, M. A., Mahdi, M. N. & Mostafa, S. A. (2022). Improving Efficiency and Effectiveness of Robotic Process Automation in Human Resource Management. *Sustainability*, 14(7), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su14073920>
- Müller-Seitz, G., Seiter, M. & Wenz, P. (2016). Smart Cities-Zugänge aus betriebswirtschaftlicher Perspektive. In G. Müller-Seitz, M. Seiter & P. Wenz (Hrsg.), *Was ist eine Smart City?* (S. 3–22). https://doi.org/10.1007/978-3-658-12642-1_2
- Osman, C.-C. (2019). Robotic Process Automation: Lessons Learned from Case Studies. *Informatica Economica*, 23(4/2019), 66–71. <https://doi.org/10.12948/issn14531305/23.4.2019.06>

- PwC Deutschland. (2020). *Robotic Process Automation (RPA) in der DACH Region*. Abgerufen von <https://www.pwc.de/de/rechnungslegung/robotic-process-automation-rpa-in-der-dach-region.pdf>
- Ranerup, A. & Henriksen, H. Z. (2020). Digital Discretion: Unpacking Human and Technological Agency in Automated Decision Making in Sweden's Social Services. *Social Science Computer Review*, 40(2), 445–461. <https://doi.org/10.1177/0894439320980434>
- Rinderle-Ma, S. & Mangler, J. *Process Automation and Process Mining in Manufacturing*. Abgerufen von https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-85469-0_1
- Roth, P. & Russian, S. (2021). *Robotic Process Automation – Anwendungsfelder und Chancen im öffentlichen Sektor* [Blog-Beitrag]. Abgerufen von <https://blogs.deloitte.ch/publicsector/2017/06/robotic-process-automation-anwendungsfelder-und-chancen-im-public-sektor.html>
- Singh, M. (2018). Wenn Roboter zu Bankern werden. *Controlling & Management Review*, 62(8), 38–47. <https://doi.org/10.1007/s12176-018-0069-z>
- Smeets, M., Erhard, R. U. & Kaussler, T. (2019). *Robotic Process Automation (RPA) in der Finanzwirtschaft. Technologie – Implementierung – Erfolgsfaktoren für Entscheider und Anwender*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26564-9>

Anhang A: Leitfaden für die Experteninterviews

Ersteller:in	Ramona Gehring
Version	5.0

Gruppen:	
Externer Partner	
Gemeinde mit RPA	
Gemeinde ohne RPA	

Interviewdatum	
Interview-Partner	
Arbeitgeber	
Aufnahme OK?	
Anonymisierung Daten?	

Vor Aufzeichnung [2-3min]:

Kurze Vorstellung Autorin und BSc-Arbeit → Hinweis auf die nachfolgenden Themen, welche während dem Interview behandelt werden.

Nr.	Gruppe	Frage
Administratives [2min]		
1		Ist die vereinbarte Dauer des Interviews von einer Stunde für Sie nach wie vor in Ordnung?
2		Sind Sie damit einverstanden, dass dieses Teams-Meeting aufgezeichnet wird (Bild & Ton)? <i>Alternativ persönliche Interviews: Sind Sie damit einverstanden, dass dieses Gespräch aufgezeichnet wird?</i>
3		Darf in der Abschlussarbeit Ihr Name, Ihre Funktion und Ihr Arbeitgeber erwähnt werden? <i>Wenn nein, darf mein Betreuer die Daten und Aufzeichnungen ansehen?</i>
4		Möchten Sie die schriftliche Arbeit nach Fertigstellung elektronisch zugestellt bekommen?
Hinweis, dass nun Recording startet		
Kontext Interviewpartner:in & Arbeitgeber [15min]		
5		Darf ich Sie bitten, sich kurz mit Ihrem Namen, Ihrer Funktion sowie Arbeitgeber vorzustellen?

6				Wie lange arbeiten Sie schon in Ihrer Branche (öffentlicher Sektor / Beratungsunternehmen)?
7				Wie viele Kunden vom öffentlichen Sektor haben Sie schon beraten / unterstützt / betreut? <i>Ziel Frage: Know-How des Beraters im öffentlichen Sektor, Einschätzung Aussagekraft</i>
8				Was wissen Sie über die Technologie RPA?
				Wie würden Sie Ihren Wissensstand bezüglich RPA einschätzen bzw. was für eine Rolle haben Sie? (Business / Process Analyst, RPA Consultant, Project Manager, RPA Solution Architect, RPA-Developer, IT, RPA Support, Process Owner) <i>Ziel Frage: Know-How Interview-Partner einschätzen</i>
8.1				<i>Kein Wissen: Soll ich Ihnen einen kurzen Einblick geben inkl. Einem Beispiel Use-Case? (max. 3-4min!) «RPA ist eine Software, welche monotone, repetitive Standardaufgaben unterstützen oder ganz übernehmen kann. RPA kann die Aufgaben in mehreren Programmen und Systemen automatisch durchführen. Beispiel eines Use-Cases: Kunden messen Zählerstände selbst ab und tragen sie in ein Onlineformular ein. Dieses trifft per Mail in der Mailbox des Kundendienstes ein, wo die Daten für den jeweiligen Zähler im ERP eingetragen werden. Im Anschluss wird die initiale Email beantwortet und an den Kunden versendet. Beide Emails werden im CRM abgelegt und die initiale Email wird im Outlook in den Erledigt-Ordner verschoben. Der Roboter übernimmt hier das Einlesen der Nachricht ins CRM, die Datenextraktion aus den Mails, das Eintragen des Zählerstands im ERP wie auch der Versand und die Archivierung der Mails. Weiter wird die Abteilung Kundendienst auch über den Abschluss informiert.</i>
9				Wie ist der aktuelle Stand bezüglich des Einsatzes von RPA in Ihrer Gemeinde? <i>Hinweis auf Fakten: seit wann, wie viele Prozesse / Roboter Ziel Frage: kurzer Überblick, wie etabliert RPA in Gemeinde ist</i>
9.1				<i>Wenn kein RPA: Haben Sie eine andere Prozessautomatisierungstechnologie oder eine Teilautomatisierung im Einsatz?</i>
10				Können Sie mir einen umgesetzten Use Case kurz beschreiben? <i>Dient als Beispiel für Gemeinde ohne RPA</i>
Unterschiede zwischen öffentlicher Verwaltung und Privatwirtschaft [10min]				
11				Sehen Sie beim Stand des Einsatzes von RPA Unterschiede zwischen der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft? Wenn ja, welche und wie erklären Sie sich diese? <i>Ziel Frage. Bsp.: wie erklärt sich ein Externer das Zögern von einigen Gemeinden (sofern so eingeschätzt) -> Vergleich Aussage mit Antworten von Gemeinden auf Frage 15</i>

12			Haben Sie bei RPA Umsetzungsprojekten Unterschiede festgestellt? Wenn ja, welche? <i>Mögliche Antworten: Andere Hürden, spezielle Vorschriften rechtlicher Natur, fehlendes Prozesswissen</i>
13			Sehen Sie allgemein Unterschiede zwischen der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft in Bezug auf den Einsatz von RPA? Wenn ja, wo und welche Unterschiede? <i>Bsp: Unterschiede in Herangehensweise, Umsetzung, Kosten, zurückhaltender bei neuer Technologie etc.</i>
Gründe für / gegen Einsatz RPA [10min]			
14			Warum hat Ihre Gemeinde genau die Technologie RPA im Einsatz und nicht eine andere Prozessautomatisierungstechnologie? Warum sollte die öffentliche Verwaltung / Ihre Gemeinde die Technologie RPA einsetzen? <i>Alternativ: Wie steht RPA bei Ihnen im Vergleich zu anderen Technologien? Ziel Frage: Gründe / Potenzial für den Entscheid für diese Technologie</i>
15			Was hindert Ihrer Meinung nach Ihre Gemeinde am Einsatz von RPA? Was denken Sie, warum zögern einige Verwaltungen noch mit dem Einsatz von RPA? <i>Ziel Frage: Hinderungsgründe inkl. Blick von aussen /anderen Gemeinden</i>
16			Welche Vor- und Nachteile stellen Sie beim Einsatz in Ihrer Gemeinde fest? Welche Vor- und Nachteile sehen Sie bei RPA in Bezug auf den Einsatz bei der öffentlichen Verwaltung / in Ihrer Gemeinde? <i>Ziel Frage: weitere Gründe für den Einsatz und allfällige Inputs zu möglichen Hinderungsgründen allgemein für Verwaltungen</i>
17			Welche Chancen und Risiken birgt Ihrer Meinung nach der Einsatz von RPA in der öffentlichen Verwaltung bzw. in Ihrer Gemeinde? <i>Mögliche Antworten: reduzierte Prozesslaufzeit, Entlastung Mitarbeitende, Nachvollziehbarkeit, Transparenz Prozessablauf / Umsetzung schlechter Prozesse, Legacy Systeme bleiben im Einsatz Ziel Frage: weitere Gründe / Hinderungsgründe evt. Auch Faktoren bezüglich Einsatz RPA</i>
Einflussfaktoren [15min]			
18			Was für Herausforderungen haben Sie bei Ihren RPA-Projekten angetroffen? Was für Herausforderungen sehen Sie bezüglich eines Einsatzes von RPA in Ihrer Gemeinde? <i>Prozessvielfalt, Identifikation geeigneter Prozesse Ziel Frage: mögliche Hürden, welche Verwaltungen von RPA abhalten</i>
19			Ist ein Vorstoss eines RPA Vorhabens in einer / in Ihrer Gemeinde schon mal gescheitert? Wenn ja, was waren die Gründe? <i>Ziel Frage: mögliche Faktoren, welche Einfluss auf Einsatz haben / Hürden / Hinderungsgründe</i>

20				Hat Ihre Gemeinde eine Strategie bspw. Digitalisierungsstrategie welche RPA und / oder anderer Prozessautomatisierungstechnologien berücksichtigt?
				<i>Ziel Frage: Könnte eine Strategie Einfluss haben, ob eine Verwaltung RPA einsetzt oder nicht? Vergleichen, ob Gemeinden mit RPA immer Strategie haben und ohne keine.</i>
21				Wer war der Initiator bzw. woher kam der Vorstoss / die Idee für den Einsatz von RPA?
				<i>Mögliche Antworten: Fachbereich, Management, aus Ziel Strategie, IT</i>
				<i>Ziel Frage: Werden Vorstösse aus Fach / IT / Management eher umgesetzt? Hat der Initiator Einfluss? Gemäss Literatur von Lindgren kommen vom Fach oft fertige Lösungen an IT ohne Wissen über Technologie.</i>
21.1				Von wo sollte Ihrer Meinung nach der Vorstoss / die Idee für den Einsatz von RPA kommen?
				<i>Ziel Frage: Gibt es Unterschiede zwischen Aussage Frage 21 und Frage 21.1? falsche Erwartungen? Kommen Vorstösse bei Gemeinden mit RPA immer aus Fach und Gemeinde ohne sind der Meinung IT muss handeln?</i>
22				Wie schätzen Sie die Akzeptanz der Technologie RPA bei städtischen Angestellten ein? (IT-Fachkräfte, Management, Fachbereich)
				<i>Ziel Frage: Einfluss Faktor Mensch auf Einsatz – z.B. IT-Fachkräfte gegen RPA, evt. Auch Fachbereich, Angst vor Stellenabbau (Quelle: Lindgren et al., 2021, S. 468)</i>
23				Hat Ihre Gemeinde eine interne IT-Abteilung oder ein externes Hosting?
				<i>Ziel Frage: Haben Gemeinde ohne RPA oft keine eigene IT? Hat es evt. Einfluss</i>
24				Denken Sie, dass die Organisationsform (IT intern / extern) einen Einfluss hat, ob eine Gemeinde RPA im Einsatz hat oder nicht? Wenn ja, warum?
				<i>Ziel Frage: wie oben</i>
25				In der Literatur werden Stimmen laut, dass RPA nur ein Hype ist oder nur als Übergangslösung verwendet wird / werden soll. Wie stehen Sie zu dieser Aussage?
				Wie sehen die Zukunftspläne vom Einsatz von RPA in Ihrer Gemeinde aus? Sehen Sie in RPA eher eine Übergangs- oder auch langfristige Lösung?
				<i>Ziel Frage: Sehen Gemeinde RPA evt. nur als Übergangslösung und setzen darum nicht auf die Lösung? (Quelle: Lindgren, 2022, S.252 & Koç et al. 2021, S. 1232)</i>
26				Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Faktoren (menschliche, strategische, organisatorische, wirtschaftliche etc.), welche für den Entscheid für die Technologie RPA in einer Gemeinde relevant / massgebend sind und warum?
				Welche Faktoren wurden bei den RPA-Projekten in Ihrer Gemeinde berücksichtigt / geprüft und weshalb?
				<i>Ziel Frage: Welche sehen Gemeinden als wichtig an und auf welche wurde Augenmerk gelegt und weshalb?</i>

Synergien [10min]					
27					Tauschen Sie sich (regelmässig) mit anderen Gemeinden aus? Wenn ja, in welchen Themen und welche Erfahrungen haben Sie gemacht? <i>Ziel Frage: Besteht schon Austausch? Zeichen auf Interesse. Erfahrungen sollen Hinweis auf Eignung / nicht Eignung für ERFA im Bereich RPA</i>
28					Wie hoch ist Ihr Interesse an einem Austausch im Bereich Automatisierung oder spezifisch Prozessautomatisierung und warum? (Skala: niedrig, mittel, hoch, sehr hoch) <i>Ziel Frage: Abschätzen Interesse inkl. Gründe</i>
29					Was könnte Ihrer Meinung nach einen solchen Austausch in der öffentlichen Verwaltung bewirken – auch in Bezug auf den Einsatz von RPA? <i>Ziel Frage: Potenzial herausfinden, was für ein Ergebnis wird sich erhofft aus Synergien?</i>
30					Welche Form des Austauschs wäre Ihrer Meinung nach am geeignetsten / effektivsten? <i>Ziel Frage: Wie könnte aus Interesse das mögliche Potenzial genutzt werden → evt. auch Empfehlung in Arbeit</i>
Abschluss [2min]					
31					Möchten Sie noch etwas ergänzen?
32					Ist nun nach dem Interview und Ihren Aussagen die Erwähnung in der Arbeit immer noch in Ordnung oder möchten Sie das Transkript des Interviews vor Verwendung gegenprüfen?
33					Darf ich Sie für allfällige Rückfragen nochmals kontaktieren?
Recording beenden					

Anhang B: Transkripte Experteninterviews

B.1 Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau (Riches und Hermann)

Das Gruppeninterview wurde mit den Experten Alexander Riches, Stabstellenleiter ICT der Gemeinde Männedorf und Martin Hermann, Projektleiter der Gemeinde Eglisau am 22. April 2022 durchgeführt.

- 1 *Ramona: Darf ich Sie bitten sich kurz mit Namen, Funktion und dem Arbeitgeber vorstellen könnten. #00:00:17-9#
- 2 Alexander Riches: Mein Name ist Alexander Riches. Ich bin seit 1.5 Jahren bei der Gemeinde Männedorf als Stabstellenleiter ICT. Wir sind eine Einheitsgemeinde von 11300 Einwohner und wir betreuen die ganze Gemeinde mit allen Applikationen. Gleichzeitig betreuen wir die ganzen Schulen von Kindergarten, Mittelstufe, Oberstufe plus auch die ganzen Dienstbereiche rund um die Schulen. Wir haben verschiedene Applikationen im Einsatz von Nest für Einwohnerkontrolle, sei es auch Abacus bei den Finanzen, GemDat Rubin im Bauwesen. Wir machen auch den 1st- und 2nd-Level Support, aber auch das MDM, sprich Data Engineering für Schülerinnen und Schüler, dass sie mit iPads ausgestattet sind oder auch die mobilen, stationären und hybriden Arbeitsplätze der Mitarbeitenden. Das ist alles unseren Bereich. Vorher war ich 20 Jahre im Strassenverkehrsamt Zürich tätig, als Stellvertretender Leiter Informatik und habe dort schon sehr in die Leitung Systemtechnik reinsehen können. #00:02:19-1#
- 3 Ramona: Wie viel Mitarbeitende haben Sie in der IT? #00:02:23-9#
- 4 Alexander Riches: Jetzt da in Männedorf sind wir 6 Mitarbeitende. Wir betreiben die eigene Informatik, Infrastruktur ist bei uns vor Ort, aber es ist immer etwas die Frage geht es in die Cloud, was machen wir noch bei uns selbst. Da ist langsam ein Wechsel, aber es sind noch keine Entscheide da, wie es weitergeht. wir haben die Strategie, kann ich so sagen, von der Digitalisierung her, der Aufbau einer Multichannel-Architektur, welche möglichst Kunden über ein Fallsystem gesamtheitlich abwickeln können und die Applikationen auf die Dokumente zugreifen können. Wir schaffen intern die Grundlage für den digitalen Arbeitsplatz und aussen ein "Andock-Ring" für Kunden, Firmen und Behörden, welche dann darauf zugreifen können. #00:03:41-6#
- 5 Ramona: Gut, Herr Hermann. #00:03:50-1#
- 6 Martin Hermann: Mein Name ist Martin Hermann. Ich arbeite seit 2008 in der Gemeinde Eglisau in unterschiedlichen Funktionen. War rund 10 Jahre Gemeindevorsteher. Vor zwei Jahren hatten wir eine Verwaltungsreorganisation und sind jetzt agiler unterwegs, haben in dem Sinn keine Verwaltungsleiter mehr, sondern haben unsere Managementprozesse auf die Dienstleistungskreise verteilt, welche unterschiedlich besetzt sind. Meine jetzige Funktion ist Projektleiter, Prozessbegleiter von

der Gemeinde Eglisau. Ich bin unter anderem auch Mitglied des Dienstleistungskreises ICT, welcher für die Informatikinfrastruktur der Gemeinde zuständig ist. Wir sind eine Einheitsgemeinde ab dem 1. Juli, sind aber jetzt schon sehr stark zusammen. Im Moment trennen wir den Pädagogischen, Schulteil trennen wir vom Verwaltungsteil ab. Eglisau ist eine typische kleinere bis mittlere Gemeinde im Kanton Zürich. Wir haben rund 5500 Einwohner und haben eine Zentrumsfunktion im Rafzerfeld, weil wir doch einige kleinere Gemeinden haben, für welche wir Services betreiben. Unsere Informatikstrategie ist so, dass wir den 1st-Level in-House haben, alles was dann raus geht wird dann quasi von Dienstleistern betrieben. Wir haben im Moment alles noch in-House, stark virtualisiert. Ich denke wir sind da relativ gut unterwegs. Es hat eine relativ hohe Priorität. Wir sind aktuell stark in einem Digitalisierungsprojekt. Wir sagen dem die digitale Unterstützung der Verwaltungsprozesse, von dem ewigen Projekt, welches jetzt etwas läuft. Aber da kommen wir später noch darauf zurück. Was RPA angeht, würde ich jetzt sagen, dass wir nicht sehr weit vorne mit dabei sind, aber da werden wir nachher noch darauf zurückkommen. #00:06:35-9#

- 7 Ramona: Genau. Bevor wir auf das kommen. Wie würden Sie Ihren Wissensstand bezüglich RPA einschätzen? Wissen Sie was es ist oder haben Sie sich schon mit der Technologie selbst auch schon befasst oder eher oberflächlich? #00:06:55-4#
- 8 Alexander Riches: In der Gemeinde Männedorf ist es noch nicht im Einsatz. Aber bei meiner vorherigen Stelle beim Kanton Zürich hatte es eine Plattform, welche mit RPA betrieben wird. Das ist vor allem bei der Justiz, die haben Lotus Notes im Einsatz. Dort musste man vom System aus immer Reports machen. Diese Reports musste man mühsam zusammenklicken und zusammenstellen und das ganze dauerte rund eine Stunde. Das hat man mit RPA einen Mini-Roboter zusammengestellt, welcher all diese Klicks macht und am Morgen hatte der Systemadministrator automatisch seine Reports beisammen, ohne dass er es jedes Mal selbst machen musste. So bin ich mit der Technologie in Berührung gekommen und dass haben wir dann auch im Strassenverkehrsamt für regelmässige Reports oder «applikatorische» - ich sage jetzt mal stupide sich wiederholende Tätigkeiten - um das in den Einsatz geben und so ist in etwa mein Stand. Ich würde sagen am Anfang, mittel. #00:08:21-8#
- 9 Martin Hermann: Ich würde mich beim Anfang bezeichnen. Die RPA Geschichte, wenn es um die regelbasierte Verarbeitung von Daten ohne AI, dann bin ich einverstanden, dann habe ich etwas eine Ahnung und dort haben wir auch 3,4,5 Prozesse, welche wir so bearbeiten. Sobald es in Richtung künstliche Intelligenz, Algorithmus geht, da haben wir gar nichts und entsprechend ist auch mein Wissen. #00:09:05-6#
- 10 Ramona: In meiner Arbeit geht es wirklich um das regelbasierte RPA nicht mit kognitiven Fähigkeiten. Die erweiterte Form von RPA ist so oder so - meines Wissens - in der Schweiz noch nicht sehr verbreitet im Einsatz, ausser bei den grösseren Unternehmen. #00:09:40-8#
- 11 Alexander Riches: Ist das mit Machine Learning Modelle? #00:09:46-4#
- 12 Ramona: Auch, ja. So einfach wie das regelbasierte RPA wirkt, umso komplexer scheinen mir die erweiterten Formen. Aber ich muss ehrlich sagen, ich habe mich nicht damit auseinandergesetzt. Ich habe für die Arbeit den Fokus auf das regelbasierte RPA gelegt. Herr Hermann, Sie haben gesagt, Sie haben ein paar Prozesse mit

RPA umgesetzt? #00:10:26-8#

- 13 Martin Hermann: Jetzt stellt sich die Frage, wie sehr es RPA ist, wenn bei uns ein Rechnungsbeleg gescannt wird, gewisse Daten ausgelesen werden - wenn das RPA ist, dann machen wir das. Dann haben wir 2,3 Prozesse. Die Frage ist, ist das schon RPA? #00:10:59-1#
- 14 Ramona: Es kommt darauf an, ob es eine Software macht, eine zusätzliche oder ob es die Applikation selbst kann, also im Stil eines Workflows. #00:11:08-4#
- 15 Martin Hermann: Es ist im Stil eines Workflows. Es ist die Applikation selber - Elo heisst das Ding. Das ist von Haus aus ein DMS. Das ist ein Workflow, aus welchem beispielsweise herausgelesen wird, wer dafür zuständig ist, schaut nach was für einer Rechnung es ist und verbucht es. #00:11:50-2#
- 16 Ramona: Also, wenn es die Applikation selbst macht - Informatiker sagen immer «die schönere Lösung» - es ist halt die integrierte Lösung. RPA ist eine zusätzliche Software, welche beispielsweise eine Interaktion eines Menschen übernimmt, welche man nicht bzw. noch nicht mit einer Schnittstelle oder ähnlichem lösen kann. *Erklärung Beispiel Use Case
Böse Zungen sagen, dass es eine Übergangslösung ist, ist es natürlich bis zu einem gewissen Grad auch, es ist aber auch eine Chance, dass man Systeme, welche nicht miteinander nicht miteinander kommunizieren, kann man es mit RPA trotzdem ermöglichen #00:14:19-1#
- 17 Martin Hermann: Vielleicht viel schneller und einfacher als mit dem Bau einer Schnittstelle. #00:14:25-2#
- 18 Ramona: Ich als Informatikerin würde immer auf die Schnittstelle gehen, wenn es möglich ist. Wenn es aber länger geht. Man muss es aber sicherlich genauer analysieren, ob sich der Einsatz von RPA als Übergang lohnt. Meiner Meinung nach, wenn möglich immer eine Schnittstelle bevorzugen. #00:15:15-8#
- 19 Martin Hermann: Klar. Wenn ich sie richtig verstanden habe, dann in Richtung «Quick&Dirty», dann ist es super und sonst eher in Richtung Schnittstelle. #00:15:30-9#
- 20 Ramona: Genau. Also man kann RPA als Übergang nehmen, es ist so mühsam, braucht so viel Zeit und Ressourcen von Mitarbeitenden. Im Gegensatz zu einer neuen Schnittstelle kann RPA vermutlich schneller umgesetzt werden. #00:16:11-4#
- 21 Alexander Riches: Bei uns hätte ich eben ein Beispiel, auf welches ich eine solche Technologie anwenden würde. Wenn man jetzt das anschaut, Nest und Scholaris, Nest ist unsere Einwohnerkontrolle und Scholaris ist wie die Schülerplanung, welche die Schüler- und Schulverwaltung enthält und dort hat man wie keine Schnittstelle. Nest exportiert die Daten einmal pro Woche und man muss die immer noch manuell ins Scholaris importieren. #00:16:48-8#
- 22 Ramona: Gibt es da kein Webservice? #00:16:52-5#

- 23 Alexander Riches: Nein. Also wir sind noch auf einer alten Version. Entweder wir programmieren etwas, man sagt, ok wir haben die Dateifiles, aber wenn man sagen kann eine solche Robotics-Lösung simuliert einfach den Menschen, wo bin ich schneller im Programmieren oder ich lasse es programmieren - ist dann auch wieder proprietär - oder wir haben eine eigene Technologie im Hause, mit welcher wir selbst die Mausbewegungen oder mit der Tastatur die Bewegungen steuern können, dann würden wir eher eine solche Technologie anwenden. Was die Hemmschwelle ist, man findet die Preise für solche Systeme nicht gleich griffbereit im Internet oder irgendwo gerade vorhanden oder man hat dann immer die Hürde, dass man zuerst auf diese Firmen zugehen muss, bevor man überhaupt weiss, was das Basisprodukt kostet. In der Schweiz kenne ich in etwa zwei Anbieter, die das anbieten können, aber es ist immer die Hemmschwelle diese Preise herauszufinden. #00:18:14-8#
- 24 Ramona: Wer ist bei Ihnen der Berater von Nest? #00:18:18-4#
- 25 Alexander Riches: Das ist die OBT. #00:18:21-6#
- 26 Ramona: Wer haben Sie dort? #00:18:23-1#
- 27 Alexander Riches: Das müsste ich nochmals nachfragen. Alle Namen habe ich nicht im Griff. #00:18:29-6#
- 28 Ramona: Ich betreue es auf unserer Seite auch. Ich glaube aber, dass wir einen Webservice ins Scholaris haben. Aber ich müsste auch nochmals nachschauen. #00:18:41-2#
- 29 Alexander Riches: Wir sind noch auf der Version 4, nur so als Beispiel, das ist noch alt und Scholaris wurde auch noch gerade aufgekauft. #00:18:52-9#
- 30 Ramona: CMI #00:18:54-1#
- 31 Alexander Riches: Genau. Das wird sicherlich nochmals eine «Baustelle» geben, wenn dass die Firma dann in ihr Gesamtwerk einbaut. Aber das ist eine andere Geschichte. #00:19:09-4#
- 32 Ramona: Also von CMI haben Sie noch nichts im Einsatz? #00:19:12-2#
- 33 Alexander Riches: Von CMI haben wir noch nichts nein. #00:19:15-4#
- 34 Martin Hermann: Ihr Glücklichen. Entschuldigung. #00:19:25-1#
- 35 Alexander Riches: Wenn das Tonband aus ist, würde ich gerne noch etwas näher nachfragen. #00:19:34-7#
- 36 Ramona: Also ich habe gute Erfahrungen gemacht. #00:19:37-5#
- 37 Martin Hermann: Ich habe ein wenig eine Aversion gegen Firmen die so gross und umfassend sind und alles können. Das ist eine persönliche Geschichte. #00:20:21-6#
- 38 Ramona: Was sind Ihrer Meinung nach Hauptgründe für den Einsatz von RPA in einer öffentlichen Verwaltung? #00:20:35-9#

- 39 Alexander Riches: Simpel gesagt: wiederholende, stupide Tätigkeiten durch einen Roboter erledigen lassen, damit die betroffene Person für andere Dienstleistungen und Arbeiten zur Verfügung steht. Nicht um die Arbeit zu reduzieren, sondern solche Sachen, die so repetitiv sind, automatisieren und die Leute haben Zeit für andere Arbeiten, welche mehr im Bereich des Kundenkontakts und der Interaktion liegen. Das ist der Bereich, welcher man nicht so automatisieren kann und auch nicht sollte. #00:21:20-3#
- 40 Martin Hermann: Völlig einverstanden, plus noch den Bereich der Qualitätssicherung. Bei diesen stupiden und repetitiven Arbeiten ist auch die Fehleranfälligkeit von mir als Mensch sehr viel höher. #00:21:41-6#
- 41 Ramona: Sie, Herr Riches haben es schon gesagt bezüglich der Preisen etc. Was sind sonst noch Hinderungsgründen bzw. was erklärt das Zögern von einigen Verwaltungen? #00:22:01-4#
- 42 Martin Hermann: Typische Problem von allen öffentlichen Verwaltungen und von kleinen Gemeinden insbesondere ist die grosse Anzahl von unterschiedlichen Prozessen. Wir haben gar nicht so viel Prozesse, welche so oft sehr repetitiv sind. #00:22:24-1#
- 43 Ramona: Also keine Masse meinen Sie? #00:22:25-8#
- 44 Martin Hermann: Genau, wo sich denn die Masse so richtig lohnt. #00:22:33-5#
- 45 Alexander Riches: Das heisst, dass wird sich dann in den Anschaffungskosten nicht rechtfertigen? #00:22:39-1#
- 46 Martin Hermann: In den Investitionen, genau. In der Gesamtinvestition bzw. ob sie sich nicht würde rechtfertigen, würde ich nicht mal sagen, aber der Nutzen ist nicht so offensichtlich, wie wenn ein Mitarbeitenden den ganzen Tag Rechnungen kontiert. Dann sieht meine Finanzverwaltung sofort, dass dies eine Arbeit ist, was ein Computer unterdessen sehr gut kann, machen wir, dass doch automatisch, wenn wir den Prozess digitalisieren. Wenn ich drei Reservationen habe in der Woche für eine Raumreservation, dann braucht es schon relativ lang bis man findet, da lohnt sich jetzt ein grosser Effort. Der Outlook-Kalender ist vielleicht ziemlich gut. Wir haben sehr viele Prozesse und vermutlich nicht an vielen Orten die Masse. #00:23:53-2#
- 47 Alexander Riches: Ich kann mich da vielleicht anschliessen, einfach mit der Ergänzung, dass ich im Moment noch eine Anzahl Prozesse wo sich das lohnen würde suche und dass dann in der Vielzahl. Und da bin ich noch auf der Suche. Ich hätte jetzt höchstens 1-2 Prozesse und ob sich das für eine Beschaffung lohnen würde, da hätte ich jetzt die Masse auch nicht unbedingt. #00:24:23-4#
- 48 Ramona: Würden Sie die Prozessfindung auch etwas als Herausforderung sehen? #00:24:27-9#
- 49 Alexander Riches: Ja. Bei uns ist die Gemeinde halt nicht alles zentral, sondern ist etwas verteilt. Wenn ich jetzt als IT-Leiter durch die ganzen Betriebe gehe würde und

mich den Prozessen widme oder die Leute sind so weit geschult, dass sie wissen, was RPA ist und dass sie selbst auf die Idee kommen würden, dass man hier noch was machen könnte und bei uns als IT anklopft. Ich habe das mal einem Betrieb vorgeschlagen - im Fachbetrieb Schule - wo wir auch eine Art Rapportgenerierung hätten machen können, aber sie haben dann gefunden, lieber nochmals selbst machen. Es ist auch ein Geben und ein Nehmen. Die Abteilungen müssen schon auch den Willen zeigen und es eine gute Idee finden oder dass man einfach mal sagt, ein Proof of Concept, dass man so noch was hinkriegt, dass man mal eine Lösung den Leuten vorstellen könnte. Das dann als Ideenträger in die Abteilungen bringen. #00:25:49-9#

- 50 Martin Hermann: Wir haben ein ähnliches Vorgehen oder ein ähnliches Problem. In unserem ELO-Projekt, dort haben wir uns auch vom einheitlichen und gleichzeitigen Einführen verabschiedet, sondern das läuft auf Prozessstufe. Das heisst jeder Geschäftskreis überlegt selbst, welche Prozesse sind dringlich, um zu digitalisieren und dementsprechend stufenweise und auch mit PoC und lernen und anpassen. Für das haben wir auch einen ELO-Kaffee eingerichtet, bei welchem wir uns alle zwei Wochen - die armen, welche sich etwas verantwortlich für das Programm bzw. für das Projekt - treffen und darüber sprechen. Und wir merken schon bei diesem Austausch kommt es zu «ah, du machst das so» oder «ah, dass kann man auch». «Der Gelust» kommt mit dem Essen. So ähnlich müssten wir das auch mir RPA machen. Unsere Verwaltungsmitarbeitenden sind in aller Regel nicht in dieser Welt zuhause. Wenn die in einer kleineren, mittleren Gemeinde die Ausbildung gemacht haben, vielleicht sich etwas weiterbilden und alle paar Jahre eine neue Applikation bekommen, dann setzten die sich nicht mit dieser Thematik auseinander. Wir sagen halt viel, ein gewisses Masse an Faulheit nützt. Im Stil, wenn du merkst, warum mache ich das eigentlich, das ist ja «so dumm» und da habe ich so lange dafür, warum mache ich das überhaupt, dann bring das doch mal in den ELO-Kaffe, weil die Wahrscheinlichkeit, dass das ELO schnellerer, sicherer und einfacher machen kann, ist relativ hoch. Da haben wir jetzt 2,3 Sachen, nein viel mehr, umsetzen können. #00:28:17-4#
- 51 Ramona: Also müsste Ihrer Meinung nach der Vorstoss oder man sagt es kommt eine neue Technologie und man will die etwas vorantreiben, in den Fachbereich bringen, dass dies eher aus der IT oder dem Management kommen sollte? #00:28:36-5#
- 52 Martin Hermann: Also Digitalisierung ist Management Sache. Das bin ich der festen Überzeugung, dass ist viel mehr als ein technisches Problem, dass man lösen muss. Und das braucht ein klares Commitment vom Management. Die Experten benötige ich im ICT-Bereich, dort benötigen wir auch die Prozessunterstützung und all das. Aber das Commitment muss vom Geldgeber kommen. #00:29:16-6#
- 53 Ramona: Das wäre noch höher. #00:29:18-9#
- 54 Alexander Riches: Da würde ich mich anschliessen. Der Gemeinderat muss das Bild sehen, wo das Endbild hin soll bezüglich Stichwort Digitalisierung, aber auch das Commitment von den Schulstufen und der Gemeindeleitung. #00:29:41-0#
- 55 Martin Hermann: Und die müssen einen Nutzen haben bzw. den Nutzen erkennen, was es ihnen bringt, wenn sie da mitmachen. Es gibt schon solche Freaks wie wir drei, die etwas machen, weil es einfach cool ist. Aber meine Finanzverwalterin, die sagt, wenn ich das in 10min selbst gemacht habe, warum soll ich eine Woche arbeit investieren,

damit es nachher automatisch läuft. Recht hat sie, wenn sie diese Frage stellt.
#00:30:15-6#

56 Alexander Riches: Die Frage ist berechtigt, aber wie viel Mal 10min wird dann künftig eingespart? #00:30:21-4#

57 Martin Hermann: Absolut. #00:30:27-7#

58 Ramona: Was sehen Sie für Chancen und Risiken für die öffentlichen Verwaltung beim Einsatz von RPA oder allgemein von Prozessautomatisierung? #00:30:43-4#

59 Alexander Riches: Also das hat, wie vorher gesagt, sicherlich die Arbeitsgenauigkeit. Die Leute haben für mehr Zeit. Ich denke als Risiko würde ich die Angst der Leute hervorheben, welche denken, dass nun meine Arbeit von einem Roboter gemacht wird, und was mache ich dann jetzt noch? Das erweckt in den Leuten Ängste und mit den Ängsten sehe ich auch, dass gute Mitarbeitende, welche die ganze Umgebung kennen und es gut machen dann auch anfangen herumzuschauen auf anderen Bereichen. #00:31:30-7#

60 Martin Hermann: Ich sehe das auch so. Es sind klassische Akzeptanzrisiken in-house. Es ist ein grosses Change-Thema, also alles mit ICT und bei der Digitalisierung sowieso. Es wird fast immer vergessen bzw. sie holen mich dann, wenn sie es brauchen. Dann gibt es aber nicht nur ein internes, sondern auch ein externes Akzeptanzrisiko. Wir sind in einem politisch-administrativen System und mich würde es wundernehmen, wie die öffentliche Diskussion wäre, wenn die breite Bevölkerung von St. Gallen wüsste, wie viele Steuererklärungen tatsächlich von einem Menschen angeschaut werden. Das ist echt ein Akzeptanzthema, ein externes - aus meiner Sicht. Wenn man den Leuten sagen würde, dass mit der Automatisierung wir die Steuererklärungen unter einem Schwellenwert - welcher relativ hoch ist, wenn der stimmt, welcher mich gesagt wurde - gar nicht geprüft werden - könnte ich mich vorstellen, dass der eine oder andere Parlamentarier von jeder «politischen Couleur» Fragen stellen würde. Also es ist auch eine gewisse Vorstellung da, dass sich ein Mensch um mein Bürgeranliegen kümmert. Es gibt viele Einwohner, die sagen, ich möchte, dass ein Mensch überlegt, ob ich die Parkkarte kriege oder nicht. #00:33:52-4#

61 Ramona: Denken Sie nicht auch, dass das Problem allgemein besteht, der Bürger bzw. der Kunde hat man immer, also auch eine Versicherung oder eine Bank. Oder haben Sie das Gefühl, der Mensch ist sensibler, wenn es um die Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung geht? #00:34:15-4#

62 Martin Hermann: Ich gebe Ihnen Recht und nicht Recht. Klar, die Versicherung hat dieses Thema auch. Man sieht im Marketing, was alles dafür gemacht wird, um so zu tun, als wäre ein Mensch, der das Anliegen behandelt. Es gibt aber schon ein grosser Unterschied. In der öffentlichen Verwaltung haben wir fast immer mit «Zwangskunden» zu tun. Es ist ein anderer Kundenbegriff und der Anspruch, ich kann ja mehr sagen, weil ich quasi Mitbesitzer von diesem Betrieb da, ist anders. Ich glaube die Akzeptanzthemen sind andere. #00:35:19-3#

63 Alexander Riches: Ich denke, wenn es einen klassischen Fall ist, z.B. ich will eine Dienstleistung haben, melde mich an, bekomme die Dienstleistung und bezahle die

Rechnung. Dann denke ich ist die Akzeptanz bei den Bürgern sehr hoch, sobald es dann vorher gewollte oder «Zwangskundschaft», dann braucht es halt mehr Entscheidungsbefugnis, welche man nicht einfach so in ein Geschehen hinein programmieren kann. Da sehe ich die Automatisierung noch nicht auf diesem Level, dass man das so machen kann. #00:36:12-9#

- 64 Martin Hermann: Mein Parkkartenproblem war ein schlechtes Beispiel, weil dort ist es natürlich genau umgekehrt. Dort möchte ich es einfach schnell kriegen und erledigt. Also warum es immer noch drei Tage geht, bis ich einen Strafregisterauszug bekomme, versteht die Menschheit ja nicht mehr. Da gebe ich Ihnen zu 100% recht. Hier besteht sogar noch die Möglichkeit von einer Chance zu sprechen, sich als kostenbewusste und moderne Gemeinde zu positionieren, gerade bei den einfachen und direkten Dienstleistungen, dort sehe ich durchaus Möglichkeiten. #00:37:05-2#
- 65 Ramona: Bezüglich Parkkarten hat Zug eine sehr «coole» Lösung. #00:37:14-7#
- 66 Martin Hermann: Zug macht sowieso vieles sehr gut in der Digitalisierung #00:37:16-8#
- 67 Ramona: Sie haben eine App mit eID Funktion, über welche dem Bürger z.B. nur die Parkkarten angezeigt, welche er auch lösen kann. Da war ich wirklich erstaunt. #00:37:56-6#
- 68 Martin Hermann: Zug ist wirklich gut. #00:38:01-7#
- 69 Alexander Riches: Luzern und Zug sind mehr zentral unterwegs als der Kanton Zürich, was so die Gemeindestruktur betrifft. #00:38:12-7#
- 70 Martin Hermann: Super Herr Riches. Das ist tatsächlich ein Thema im Kanton Zürich. Die unglaubliche Gemeinde-Autonomie, wo wir immer finden, wir sind die einzige Gemeinde, die es gut kann. #00:38:26-5#
- 71 Alexander Riches: Also für Männedorf kann ich das so bestimmen. #00:38:30-4#
- 72 Martin Hermann: Für Eglisau selbstverständlich auch. #00:38:34-6#
- 73 Ramona: Winterthur natürlich nicht - nein Scherz. #00:40:10-5#
- 74 Alexander Riches: Wurden Ihnen mal - wenn ich abschweifen darf - Preise von Lösungen genannt, so was die Basis im Einkauf kostet? #00:40:22-9#
- 75 Ramona: In der Basis weniger. Die meisten haben wir etwas die Projektkosten genannt, aber der Range ist relativ gross. Die einen sagen es sei günstig, die anderen sagen es sei nicht zu unterschätzen. Ich glaube es kommt auch darauf an, was schlussendlich umgesetzt wird. Stadt Winterthur hat drei PoC gemacht und wir haben das etwas unterschätzt. Das Stadtwerk wollte zuerst nicht einmal ein Projekt machen, am Schluss ging es 1.5 Jahre und war ein Projekt mittlerer Grösse. Der Kanton Zürich, also Fabian Gfeller hat mir angeboten, dass interessierte Gemeinden sich bei ihm melden können bei Fragen oder ähnlichem. #00:42:15-1#

- 76 Alexander Riches: Da wäre ich sehr interessiert daran. #00:42:17-5#
- 77 Ramona: Er kann Ihnen sicherlich Auskunft geben. Kanton Zürich hat über 30 Bots und schon einiges an Erfahrung gesammelt. #00:42:53-0#
- 78 Alexander Riches: Das klingt sehr gut. Mein Ziel ist einfach, wenn man so eine Technologie einsetzt, ist der Austausch, dass man sagen kann «Hey, dass musst du dann nicht machen, in diese Fallgrube musst du nicht fallen», dass man sich gegenseitig unterstützen kann, dass man die Anfangshürden mit «Fallgruben» etc. nicht zu viel wiederholen muss, wo andere schon ihre Erfahrungen gemacht haben. #00:43:21-0#
- 79 Ramona: Das liegt im auch am Herzen, darum hat er auch das Angebot gemacht. Er kann keine vollumfängliche Dienstleistung bieten, aber ein Austausch. Sie untersuchen so viele Prozesse, er kann sicherlich auch sagen, was sich effektiv nicht lohnt, was Richtwerte und Kennzahlen sind, dass es sich schlussendlich dann auch lohnt. #00:44:09-8#
- 80 Alexander Riches: Die nächste Frage wäre, gibt es RPA als Software-as-a-Service oder ist man immer gerade mit einem Integrator zusammen oder kann man das selber machen. #00:44:25-4#
- 81 Ramona: Ich würde behaupten es gibt beide Lösungen. Ich weiss es aber nicht genau. Da kann Ihnen Herr Gfeller aber sicher weiterhelfen. Wollen Sie die auch Herr Hermann? #00:45:42-5#
- 82 Martin Hermann: Ja gerne. #00:45:43-3#
- 83 Ramona: Nicht, dass ich Sie dann auslasse. #00:45:45-2#
- 84 Martin Hermann: Das wäre schade. #00:45:46-3#
- 85 Ramona: Gut. Bei den Chancen und Risiken, sehen sie auch aus technischer Sicht Chancen und Risiken? #00:46:05-3#
- 86 Alexander Riches: Chancen sehe ich bei den IT-Mitarbeitenden. Es ist ein neues Aufgabengebiet so etwas zu unterstützen, programmieren und betreuen anstatt eine 0815 Supportjob, wo man halt wieder auf andere Mitarbeitenden etwas bewirken kann. Risiken ja es ist eine neue Technologie, welche man unterstützen können, muss inkl. der Bereitschaft um das unterstützen zu können, um nicht immer auf Fachwissen von Externen zurückgreifen zu müssen. Und die wiederkehrenden Kosten gegenüber dem Kosten-Nutzen, bringt es das wirklich. Ich würde das für eine ICT doch als Chance sehen um da einen neuen Service als interner Dienstleister anbieten zu können. #00:47:18-3#
- 87 Ramona: Das Vergessen von Altsystemen - sehen Sie hier kein Risiko? #00:47:31-5#
- 88 Alexander Riches: Ist mehrheitlich eine Dokumentationssache. Wie dokumentiert man, welche Doku ist schon vorhanden, dass man das als Nachschlagewerk wieder hätte. Das ist das ausschlaggebende und ist der Prozess danach auch dokumentiert. Die Leute, die das bisher gemacht haben, die Doku muss sichergestellt, wie die

Prozesse vorher waren inkl. Prozessbeschreibung. #00:48:00-1#

- 89 Martin Hermann: Ja die Prozessbeschreibung ist sowieso Basis von jedem Vorgehen, wenn man einen Prozess überarbeitet, ergänzt oder eine Software sucht oder kauft. Das mag ein Risiko sein, aber das finde ich jetzt kein grosses Risiko im Zusammenhang mit RPA. #00:48:27-9#
- 90 Ramona: Eine Herausforderung evt.? Oder wie sind die Prozesse bei Ihnen dokumentiert? #00:48:36-1#
- 91 Alexander Riches: Ja. #00:48:38-7#
- 92 Martin Hermann: Ja. #00:48:40-0#
- 93 Ramona: Vorbildlich. #00:48:43-1#
- 94 Martin Hermann: Also die sind so beschrieben, dass jemand der Ahnung hat von dieser Tätigkeit den Prozess ausführen kann. Es ist keine Dokumentation, mit welcher ein Programmierer eine Software schreiben könnte, sondern das Ziel von unserer Prozessbeschreibung ist die Stellvertretung und Wissenserhalt. Das ist das Niveau und das haben wir. #00:49:09-1#
- 95 Ramona: Es braucht hauptsächlich das Know-how im Fachbereich, welcher dem Entwickler die Details zum Prozess erläutern kann. Solange das vorhanden ist, muss die Dokumentation auch nicht so detailliert sein, dass es einen Programmierer gleich versteht. Meistens haben sie ja so oder so noch Fragen dazu. #00:49:34-7#
- 96 Martin Hermann: Wir beschreiben nach BPMN 2.0, aber nicht mit jeder Variante was passieren könnte, wenn der 10'000 Fall mal anders ist. Ein Steuermitarbeiter, welcher in Eglisau anfängt, kann das lesen und weiss, wie man es in Eglisau macht. #00:50:04-5#
- 97 Alexander Riches: Bei uns ist das mehr auf der Basis - der Kunde will was, das sind die Schritte, die man machen muss, dass er das Endresultat bekommt, Kunde geht glücklich wieder. So ist das bei uns in etwa dokumentiert. Also eher generisch. #00:50:29-9#
- 98 Ramona: Schön, da träume ich noch etwas davon. #00:50:46-1#
- 99 Martin Hermann: Wir wollten es 6 Jahre lang machen und jetzt haben wir es und der Schlüssel war, dass wir 4 Halbtage im Jahr welche wir Qualitätstage nennen. Jeder Geschäftskreis legt für sich fest, wann die stattfinden und legen auch die Inhalte der Qualitätstage fest. Das Minimum ist, dass die Prozesslandkarte überprüft wird und dass man die Risikoprozesse anschaut. Das ist die einzige Vorgabe, die wir machen, der Rest legen die Geschäftskreise selber fest. Das hat den grossen Effekt, dass die Leute wissen, ok 4 Halbtage im Jahr ist in Ordnung. Dann arbeiten sie 4 Halbtage daran, so weit wie sie kommen und was sie für sich gut finden. Es ist kein Druck mehr da im Stil von "du musst jetzt alle Prozesse beschreiben haben". Das kam in der Organisation nicht gut an. Die Finanzen haben bei uns ca. 40 Prozesse am Laufen und wenn die alle so beschreiben müssten, wie sie es gerne hätten, dass sie finden, dass er

gut beschrieben ist, dann haben die einen Herzinfarkt. Die fangen gar nicht an, weil sie wissen, dass sie es so oder so nicht hinkriegen. Das wurde wirklich über diese Methode aufgelöst. Jetzt arbeiten sie 4 Halbtage daran und das ist gut und haben es jetzt beschrieben, weil sie gemerkt haben, dass es gehen würde. #00:52:34-1#

100 Ramona: Ich bringe das mal ein. Ich klau das Ihnen jetzt ein bisschen. #00:52:38-0#

101 Martin Hermann: Machen Sie das. Es ist extrem entlastend. Das Management hat gesagt bzw. jetzt der Dienstleistungskreis und ihr dürft 4 Tage dafür benötigen. Es ist eine Ermächtigung und zeigt, wie wichtig, dass das ist. Das ist kein «nice-to-have» oder «sollte man wäre noch gut», aber eigentlich darf man keine Zeit brauchen dafür. #00:53:14-1#

102 Ramona: Wir hatten es schon etwas von der Akzeptanz. Wie würden Sie die Akzeptanz in Ihrer Gemeinde einschätzen, sei es Fachbereich, IT oder Management? #00:53:34-3#

103 Alexander Riches: Ich würde sagen von den Jüngeren würde das eher akzeptiert werden, wenn ich ein Altersgruppierung machen würde. Die älteren Generationen würden sich vermutlich etwas damit anfeinden. Anfeinden heisst, die Akzeptanz wäre sehr tief. Man müsste ihnen immer wieder aufzeigen, dass nichts verloren geht, keine Arbeit weg. Es ist einfach mehr Zeit für andere Tätigkeiten da. Das ist der Prozess, der Change-Prozess, welcher man den Leuten mit auf den Weg geben muss. Ja es ändert sich etwas, aber man muss ihnen auch immer wieder einen Ausblick geben. Im Managementbereich würde, das auf Anklang stossen, weil es in der Gemeinde Männedorf mit in der Gemeindestrategie ist. #00:54:39-0#

104 Ramona: Und die IT. Bei der IT habe ich in der Literatur gelesen, dass die IT-Fachkräfte gerne dagegen sind, weil sie es etwas als Hype, Übergangslösung, keine saubere Lösung etc. finden. In den Interviews habe ich aber verschiedenes gehört. #00:55:07-6#

105 Martin Hermann: Ganz grundsätzlich kommen wir immer mehr weg von der Idee, wir arbeiten auf die perfekte Lösung hin. Wir kommen nie dazu. #00:55:23-7#

106 Alexander Riches: pragmatischer Ansatz #00:55:25-3#

107 Martin Hermann: Wir suchen aktuell nach einer Protokollverwaltung und haben wir festgestellt, aber wenn wir jetzt schon alles überlegen, was wir in drei Jahren können müssen, dann kommen wir wirklich nicht vorwärts. Ich bin der Letzte, der gegen die grossen Würfe ist, aber ich denke es kommt darauf an - wenn ein Bot ein Problem, welches wir jetzt haben, kurz, schnell und einigermaßen effizient lösen kann, dann super, machen. Wenn wir ein Problem haben - die Steuererklärungen würden wir vermutlich nicht über einen Bot machen, weil wir das Problem morgen immer noch haben. Aber für etwas, dass wir jetzt schnell und gut machen kann - so habe ich es verstanden - dann spricht nichts dagegen. Wenn es halt ein «Gebastel» ist für drei Jahre, dann ist es immerhin für drei Jahre ein «Gebastel». Besser als 5 Jahre planen. #00:56:44-0#

108 Alexander Riches: Und nachher trotzdem nichts haben. #00:56:46-5#

- 109 Martin Hermann: Und nichts haben. Da habe ich eine gewisse Gelassenheit. Vielleicht ist es eine Übergangslösung, aber immerhin eine Übergangslösung. Wenn eine Software nach drei Jahren ausgezahlt hat, dann ist das doch super, wenn man alle Kosten berücksichtigt. #00:57:24-5#
- 110 Ramona: Dann habe ich noch eine Frage, bevor wir zu den Synergien kommen. Könnte die Organisationsform (intern / externe IT) einen Einfluss auf den Einsatz von RPA haben oder spielt es keine Rolle? #00:58:08-5#
- 111 Alexander Riches: Bei uns würde dies nicht darauf ankommen. Wenn ich einen Dienstleister habe, welche das saubere Implementieren kann und das gut macht, dann bin ich auch mit einem externen Dienstleister einverstanden. Wenn ich aber sehe, dass meine Mitarbeitenden noch Kapazität haben eine solche Dienstleistung anzubieten, dann würde ich das in-sourcen. #00:58:37-8#
- 112 Ramona: Wenn jetzt eine Gemeinde keine eigene IT hat, ist es dann eventuell schwieriger, um an eine solche Technologie zu kommen oder nicht? #00:58:48-2#
- 113 Martin Hermann: Ich glaube, dass kann man so generell nicht sagen. Ich glaube das hat mit dem Outsourcing - ich kann es technisch nicht beurteilen. Kann beides sein. Unser Softwarepartner ist massgebend, wenn es um die strategischen Entscheidungen auf der technischen Ebene geht. Da erwarten wir von diesem Anbieter auch, dass er ein Lead hat. Wenn wir den Anbieter gesucht haben, dann ging es auch darum, dass er am Ball der Zeit ist und uns modern beraten kann. Das kann sogar eine Chance sein. Outsourcing und selber machen hat halt oft auch damit zu tun, wie viel Know-how - nicht mal wie viel Kapazität - habe ich wirklich im Haus. Ich glaube das hängt mehr davon ab. Wenn eine Gemeinde eine Anlage selbst betreibt, hat er vielleicht mehr Know-how im Haus und hat vielleicht mehr Leute im Haus, welche sich solche Fragen stellen. Diesen Zusammenhang würde ich noch sehen. Es braucht irgendwelche «Aficionados (Liebhaber)», welche das cool finden, sonst passiert nicht. #01:00:18-3#
- 114 Ramona: Eingeführt und in Vergessenheit geraten. Dann noch kurz zu den Synergien. Tauschen sich Eure Gemeinden mit anderen zu allgemeinen Themen aus? Wenn ja, was sind so Ihre Erfahrungen? #01:00:53-4#
- 115 Alexander Riches: Wir tauschen uns mit den umliegenden Gemeinden aus, welche eine ähnliche Philosophie haben. Das ist Meilen und Stäfa, wo die IT-Leiter zusammenkommen und sich austauschen, was ist aktuell am Laufen, wie sieht es aktuell aus und was sind so eure Prozesse. Auf der Gesamtgemeindeebene gibt es die VSG Treffen, wo die Gemeindeleiter zusammenkommen und in einer Art Symposium werden nochmals Themen behandelt. Das letzte Treffen war - glaube ich - im Herbst in Effretikon, wo Automatisierung auch ein Thema war. So findet der Austausch statt - so wie ich es bisher bei der Gemeinde erlebt habe. #01:01:51-5#
- 116 Martin Hermann: Das würde ich so unterstützen. Es ist einerseits mit den Gemeinden, mit welchen man sonst so zu tun hat, also generell ein Wissensaustausch stattfindet. Auf der Anbieterebene dort finden Treffen statt und dann gibt es noch die IG ICT, welche jetzt wieder etwas wichtiger wird und auch egovpartner. Bereiche in denen wir tätig sind. #01:02:30-5#

- 117 Ramona: Ich weiss nicht, ob Sie persönlich dabei sind, wenn ja, wie sind die Erfahrungen von diesem Austausch? #01:02:46-1#
- 118 Alexander Riches: Ich finde es gut für einen Ideenreiz, aber gerade die grossen Partnerarbeiten habe ich in meinen 1.5 Jahren bei der Gemeinde noch nicht gesehen. Wir haben mit Meilen zusammen unser GEVER ausgeschrieben und so sind Partnerschaften entstanden. Das heisst mehrere Gemeinden schliessen sich zu einer Gesamtausschreibung zusammen und können so natürlich mit mehr Gewicht einem Anbieter gegenüberreten. Da wäre ein Interesse natürlich da. #01:03:30-1#
- 119 Martin Hermann: Sehe ich ähnlich ja. Auf der konkreten Ebene sicherlich noch ausbaufähig. Aber das ist das, was ich vorher gesagt habe, es gibt noch viele Gemeinden - wir haben es jetzt gerade bei einer Ausschreibung bzw. der Suche nach GEVER-Lösung - «ja ja, das machen wir zusammen, das ist super» und wir haben dann gemerkt, sie sind solange einverstanden wie wir das machen, was sie wollen. #01:04:05-6#
- 120 Alexander Riches: Und nachher «flöckelt es». #01:04:07-5#
- 121 Martin Hermann: Und nachher wird es schwierig. «Klar, der Anmeldeprozess ist bei allen Gemeinden gleich, da hast du recht Martin, aber bei uns ist es dann doch noch etwas speziell» #01:04:31-0#
- 122 Ramona: Wollte gerade sagen, GEVER wo so generisch ist. #01:04:38-9#
- 123 Martin Hermann: mega generisch. #01:04:41-5#
- 124 Ramona: Ich sage aber auch, dass wir Verwaltungen uns bei Ausschreibungen oft mit zu vielen Muss-Kriterien behindern. Oft werden Kriterien als Muss definiert, welche schlussendlich dann gar nicht genutzt werden oder man hat es anders gelöst. #01:05:15-8#
- 125 Martin Hermann: Dort könnte für RPA evtl. noch eine Chance sein. Wenn das so einfach ist, wie es uns verkauft wird, dann könnte man ja tatsächlich die eine oder andere Lücke damit schliessen #01:05:35-8#
- 126 Ramona: Ich wollte dann nichts verkaufen. #01:05:41-2#
- 127 Martin Hermann: Ich habe auch kein Geld. #01:05:48-0#
- 128 Alexander Riches: Muss zuerst noch budgetieren. #01:06:03-6#
- 129 Ramona: Wie hoch wäre Ihr Interesse an einem Erfahrungsaustausch im Bereich Prozessautomatisierung oder auch spezifisch RPA? (Skala: niedrig, mittel, hoch, sehr hoch) #01:06:23-0#
- 130 Alexander Riches: Am Anfang sehr hoch, bis ich sehe, wie die Resultate kommen und die Begeisterung ist. Es stellt sich dann immer die Frage, was kann ich für die Gemeinde Männedorf daraus mitnehmen. Aber am Anfang natürlich sehr hoch, weil ich das als eine kommende Technologie sehe. Klar, ich finde es auch toll, aber ich

muss es auch ausweisen können, dass es ein Nutzen ist. Wenn mir natürlich profitieren können, geben wir auch gerne Wissen zurück in den Pool, dass man so auch voneinander profitieren kann. #01:07:09-9#

- 131 Martin Hermann: Ich würde das so unterschreiben Herr Riches. Die Lust, das Interesse sehr gross und nachher müsste man bald herausfinden, wann wird es konkret, was kann ich Konkretes mitnehmen. #01:07:39-6#
- 132 Ramona: Was würden Sie als geeignete Form für diesen Austausch sehen? Eher ein Gremium, welches die Grössen der Gemeinden berücksichtigt oder eher ein allgemeiner Informationsaustausch, bei welchem es verschiedene Berichte von Erfahrungen gibt. #01:08:08-1#
- 133 Martin Hermann: Also zuerst würde ich die bestehenden Gefässe verwenden, z.B. IG ICT oder egovpartner. Bitte nichts neues. Dann denke ich ist der Schlüssel, konkrete Beispiele zu zeigen. Im Sinne von "Wir haben folgendes gemacht, ich möchte euch das zeigen, wie ich das gemacht habe". #01:08:45-6#
- 134 Alexander Riches: Dito. Also gleiche Meinung. #01:08:51-5#
- 135 Ramona: Was könnte einen solchen Austausch bei der öffentlichen Verwaltung bewirken? Ich habe anfangs als Beispiel das Lostreten einer Welle gebracht, da haben mich aber immer alle ausgelacht. #01:09:11-5#
- 136 Alexander Riches: Ich würde das so anschauen, wenn eine Gemeinde einen Prozess digitalisiert hätte und man könnte diesen Prozess - ich glaube nicht, dass es so viele Anbieter gibt wie Sand am Meer, dass man sagen könnte, man hätte viele Lösungen, aber ich denke viele Dienstleister oder die Software - sondern wenn man so etwas wieder ummodellieren könnte auf ähnliche Bereiche, dass man so von einer Art «Open Source Pool» profitieren könnte, dass man so mit geringen Anpassungen das in der eigenen Gemeinde einbetten könnte. Dann würde ich das doch als einen grossen Vorteil anschauen, wenn man das dann nicht wie schützen möchte, was man in der eigenen Gemeinde gemacht hat. Wenn man das untereinander austauschen könnte. #01:10:09-2#
- 137 Martin Hermann: Diese Idee hatte man auch im Bereich bzw. der Verein eCH. Die wollen das ja in diese Richtung machen. Prozessbeschreibungen findet man dort tonnenweise, von vier Gemeinden und drei Kantone, also es sind nicht sehr viele - sorry, war etwas sarkastisch - es gibt weniger Leute, die hineingeben, als die die herausnehmen, aber das ist immer etwas so. Was ich glaube, was da eine super Sache wäre, wenn irgendjemand sagt, dass diese Software gut ist für das bzw. das ist ein guter Bot. Dann gibt es einen Rahmenvertrag dafür, dann ist das der Standard, dann nehmen wir diesen. Dann bin ich aber etwas bei der Frage von Herr Riches, ich weiss nicht was das Ding kostet. #01:11:21-3#
- 138 Ramona: Weiss auch nicht, ob die Wettbewerbskommission Freude hätte. #01:11:26-8#
- 139 Martin Hermann: Kanton St. Gallen macht das. Ich sage nicht, dass man das einfach so festlegt, sondern da macht meine eine Ausschreibung und alles, aber ein

- Rahmenvertrag gibt es dutzende, auf welche wir aufsteigen. #01:11:52-5#
- 140 Ramona: Ich glaube, solange es nicht die ganze Schweiz ist. Es gibt halt schon mehr als einen Anbieter, aber wenn man es sauber ausschreibt, spricht nichts dagegen. #01:12:10-1#
- 141 Martin Hermann: Ich bin im Submissionsrecht einigermaßen zu Hause und das ist allenfalls ein politischer Wille, dass man das nicht möchte, aber rechtlich spricht nichts dagegen. Wie heisst die ehemalige Materialzentrale des Kantons? #01:12:35-0#
- 142 Alexander Riches: ADMZ. #01:12:36-1#
- 143 Martin Hermann: ADMZ, richtig. Wir haben unsere Kopierer von dort, weil sie einfach 30% günstiger sind, als wenn wir selbst an den Markt gehen. Also warum nicht. Microsoft-Lizenzen haben wir auch günstiger. #01:13:01-5#
- 144 Ramona: Ich würde so oder so behaupten, dass die Software UiPath und die andere ähnliche Natur sind. Die Partner unterstützen meistens beide Lösungen. #01:14:33-9#
- 145 Alexander Riches: Boydak sind die in Luzern oder Zug zu Hause? #01:14:40-6#
- 146 Ramona: In Zürich. Also sie haben dort sicher einen Sitz, weiss nicht, ob es noch mehrere gäbe. Die Firma Roboyo ist in Basel. Das sind sicherlich die zwei grössten. Ich wäre so weit am Schluss. Wollen Sie noch etwas ergänzen? #01:16:11-5#
- 147 Alexander Riches: Nein von meiner Seite aus ist gut. Ich habe es sehr interessant gefunden und konnte auch für mich ein paar Informationen herausziehen. An den Kontaktdaten von Herr Gfeller bin ich sicherlich interessiert. Ich möchte das Thema in der Gemeinde Männedorf weiterverfolgen, ob wir etwas mit dieser Technologie machen können und dass wir vielleicht auch Bereiche finden, wo wir die Unterstützung aufbauen können. Wenn andere Gemeinden auch Interesse haben und wir Erfahrungen weitergeben können, sind wir natürlich auch mit dabei. #01:17:08-0#
- 148 Ramona: Ich habe keine Gemeinde, welche anonym bleiben wollte, da sehen Sie auch in meiner Arbeit, wer so dabei war und evtl. auch Interesse hätte an einem Zusammenschluss. Ich finde schon, dass das noch zu wenig gelebt wird. Auch wir als Stadt kapseln uns meines Erachtens ab. Ich glaube wir könnten umliegenden Gemeinden auch noch mehr helfen, aber vielleicht ist das auch nur meine Wahrnehmung. In meiner Position bekomme ich natürlich auch nicht viel von einem allfälligen Erfahrungsaustausch mit, vielleicht wird das auch gelebt und bekomme es einfach nicht mit. #01:18:12-7#
- 149 Alexander Riches: Es ist wahrscheinlich auch von den Gemeinden her. Geht man jetzt die grosse Stadt Winterthur noch mit so einem Anliegen anfragen oder wie stossen wir dort auf offene Ohren. #01:18:24-9#
- 150 Ramona: Da bin ich immer der Meinung, dass Fragen nichts kostet. #01:18:28-6#
- 151 Alexander Riches: Es ist halt auch, wo fragt man an, was sind die offiziellen Kanäle. #01:18:41-8#

152 Ramona: Ja, das höre ich oft, wo soll ich meine Anfrage platzieren. Auch beim Kanton Zürich. Selbst Mitarbeitende des Kantons kennen die Organisation nicht richtig.
#01:19:11-4#

153 Martin Hermann: Stadt Zürich ist noch schlimmer. Es ist ein grosses Problem. Das ist eine der ganz grossen Chancen / Prozesschancen, welche wir kleineren Gemeinden haben - Männedorf gilt hier auch noch als klein - dass man da noch die Chance hat, die Leute noch zu kennen und das ist ein unglaubliches Potenzial. Darum sind die kleinen auch nicht so ineffizient, wie man es oft meint. Die Transaktionskosten sind tiefer bei uns. #01:19:54-2#

154 Ramona: Das war ein schöner Abschlussatz Herr Hermann. #01:19:58-7#

155 Martin Hermann: Ist gut. Diese Aussage ist erwiesen, die haben wir gemessen.
#01:20:10-2#

156 NI an Martin Hermann:

157 Frage: Was denken Sie, weshalb hat die Gemeinde Eglisau RPA noch nicht im Einsatz? Was hindert Ihrer Meinung nach Ihre Gemeinde noch am Einsatz der Technologie?

158 Antwort Martin Hermann: Im Moment ist die Einstiegshürde zu hoch, in finanzieller Hinsicht und das nötige Knowhow haben wir zu wenig im Haus.

B.2 Gruppeninterview Stadt Wetzikon und Uster (Eggenberger und Nicolussi)

Das Gruppeninterview wurde mit den Experten Martin Eggenberger, Fachperson Informatik der Stadt Wetzikon und Lucas Nicolussi, Digital Officer der Stadt Uster am 6. April 2022 durchgeführt.

- 1 Ramona: Gut, dann als Erstes, wenn wir schon bei der Vorstellung sind, wäre ich froh, wenn Sie schnell mit Namen und Funktion wie auch Arbeitgeber kurz vorstellen könnten. Sonst kann der Herr Eckeberger gerade anfangen. #00:00:20-7#
- 2 Martin Eggenberger Ja, eben mein Name ist Martin Eggenberger. Lucas habe ich auch schon angetroffen auf verschiedenen Veranstaltungen. Ich arbeite in Wetzikon in der IT. Wir sind eine Stabsstelle der Führung. Wir sind dort zu zweit, nicht so wahnsinnig. Wir haben den Betrieb der IT ausgelagert an die RIZ AG, kennt ihr vielleicht. Die macht das für verschiedene Gemeinden und andere öffentliche Institutionen. Im Betrieb haben wir relativ wenig zu tun, dafür mehr mit der Weiterentwicklung und ja, mit den Anweisungen, was jeder zu tun hat, damit unsere Bedürfnisse möglichst gut abgedeckt werden. Und ja, ich bin Fachperson IT, nebenbei bin ich noch Webmaster, auch noch von der Stadt Wetzikon. Ich bin eigentlich über ein «Seitengleis» da reingerutscht in die IT, genau. #00:01:17-1#
- 3 Ramona: Wie lange sind Sie schon tätig in dem Bereich oder in öffentlicher Hand? #00:01:20-4#
- 4 Martin Eggenberger Also in öffentlicher Hand bin ich schon seit ewigen Zeiten eigentlich, seit ich in der Lehre war. Ich habe eine Notariatslehre gemacht, mal anno irgendwann und bin dann dort schon am Anfang von der Computer-Sache dabei gewesen vom Notariat und bin dort schon Systemadministrator geworden vom Notariat. Und bin dann aber zu der Stadt Wetzikon und habe eigentlich in der Stadt Wetzikon zuerst einmal gar nichts zu tun gehabt mit Computer, sondern eigentlich nur mit Vertragswesen und Grundbuch und so weiter. Und irgendwann ist dann aber das Bedürfnis angekommen, dass einer muss irgendwie die Webseite betreuen und irgendjemand muss das machen und der der zuletzt auf dem Baum war hat es dann getroffen oder der der schon etwas eine Ahnung hatte. Wir hatten anno dazumal noch keine Leute nur für das extra eingestellt. Und bin jetzt halt einfach seit zwanzig Jahre dabei. Ich habe die ganze Entwicklung da mitbekommen und unterdessen sind wir so weit, dass wir eben auch die Weiterentwicklung pushen von der ganzen Angelegenheit. #00:02:29-2#
- 5 Ramona: Sehr gut, gut. #00:02:34-5#
- 6 Lucas Nicolussi: Ja, dann übernehme ich also eben Lucas Nicolussi. Ich bin als einer von den wenigen in der Schweiz tätigen Chef Digital Office, also respektive einer von den wenigen öffentlichen Angestellten mit englischer Job-Bezeichnung, kann man vielleicht auch sagen, unterwegs. Ich mache das jetzt seit drei Jahren bei der Stadt Uster, komme aber nicht aus der IT, muss man sagen. Also ich habe auch jetzt, man

muss auch sagen, jetzt meine Position ist jetzt auch im Bereich von der Steuerung und Führung, also von der strategischen Entwicklung und wir haben nebedran aber noch eine IT selbst. Das sind rund zehn, also 15 Leute, aber irgendwie, ich sage jetzt mal neun Stellen, neun Vollzeitstellen, wo die IT von der Stadt Uster selber betreibt. Und ich bin natürlich im Austausch, es sind aber andere Abteilungen. Also so die Silo-Thematik, das kommt ja vielleicht später auch noch mal. Und sonst von meinem Background, das heisst nicht, dass ich gar nicht mit der IT zu tun habe, aber das ist da mehr so ein bisschen nachgelagert. Also auch ich bin seit Ewigkeiten bei der öffentlichen Verwaltung. Ich komme ursprünglich aus einem ganz anderen Bereich, nämlich aus dem Archivbereich. Also ich habe im Staatsarchiv Basel-Land schon gearbeitet und habe auch in der Stadt Uster zuerst einmal das Stadtarchiv geleitet. Ich habe jetzt das digitale Langzeitarchiv aufgebaut und das Records-Management und das GEVER-System mit aufgebaut, wo man dann schon wieder merkt, dass plötzlich der technische Aspekt mit reinkommt und habe mich natürlich auch noch ein bisschen weitergebildet, also dann das CAS und Big Data. Und ja, es ist wie irgendwann sind sie dann so weit gewesen, dass sie gefunden haben, hey, wir möchten da die neue Stelle schaffen. Möchtest du nicht, hättest du nicht eventuell Interesse, dich dort auch zu bewerben? Und dann plötzlich gefunden, hey, das klingt sehr spannend. Und was ich aktuell mache, ist auf der einen Seite ist eben das Strategische, also die Stadt Uster hat ja eine Digitalstrategie. Dort gibt es immer ein Projektportfolio, wo erarbeitet wird und das ist etwa alle drei Jahre wird, das wieder erneuert. Da setzt man einen neuen Fokus und da gibt es wieder Projekte drum. Das sind so ein bisschen die zentralen Projekte, dort bin ich ein bisschen Mädchen für alles, also sowohl Projektleitung von den «Dingern» und das Ganze zusammenhalten. Und dann haben wir natürlich ganz, ganz viele Projekte, die irgendwie aus der Fachabteilungen kommen und dort ist es meistens in einer beratenden Funktion, wo man mal hinzugezogen wird zum Input liefern oder so. Und als Nebenjob, weil ja das auch noch nicht genug ist, wegen Webmaster etc., ich bin auch noch, bin nach wie vor Applikationsverantwortlicher für unser GEVER-Tool, also sprich CMI Axioma was ja wahrscheinlich auch die meisten kennen, wie Office at Work und auch sonst für ein, zwei zentrale Software und Prozessmanagement-Tools Webex, wo wir da noch im Einsatz haben. Das ist halt immer, wenn so etwas Neues angeschafft wird, heisst es, ja und wer muss jetzt dazu schauen? Und jetzt gibt es halt die zentrale Stelle seit drei Jahren für Digitalisierung, da kann doch der das auch noch machen. Ja, aber wie soll ich sagen, die Arbeit geht mir nicht aus und ich bin doch noch in einigen Bereich sonst auch sozusagen im Daily Business mit drinnen, ja. #00:06:07-0#

7 Ramona: Schön, dass das nicht nur bei uns so läuft. #00:06:11-3#

8 Martin Eggenberger Aber es ist noch lustig, wegen dem Archiv-Hintergrund. Ich glaube, eine von meinen Qualifikationen, warum ich jetzt den Job mache, ist, dass ich mal vor zwölf Jahren das Wezipedia erfunden habe. Wir haben ja so eine Geschichtsoftware - #00:06:29-3#

9 Lucas Nicolussi: Jaja, da waren wir von Uster immer voll neidisch. Das hätte ich auch gerne. #00:06:32-6#

10 Martin Eggenberger: Ja, das ist ursprünglich meine Idee gewesen und ich habe es dann mit der Führung da oder von der Leiterin vom Archiv aufgebaut. Sie tut natürlich fast alles «abspitzen» da drinnen, aber das ist mal irgendwann auf meinem Mist

gewachsen. #00:06:48-9#

- 11 Lucas Nicolussi: Ja, das ist eine «coole Sache», finde ich nach wie vor, finde ich lässig. #00:06:51-3#
- 12 Martin Eggenberger: Ja, das ist wirklich eine «coole Sache». Komisch einfach, dass alle finden das cool, aber kopieren tut es fast niemand. Dabei würde es nichts kosten, wenn man das mit der Wiki-Software machen würde. #00:07:02-4#
- 13 Lucas Nicolussi: Ja, natürlich. #00:07:04-0#
- 14 Ramona: Ja, da hätten wir es wieder mit den Synergien und so. Ja, sehr gut, spannend. Und wie ist so das Wissen über Technologie von RPA aktuell? Wie würden Sie das bei Ihnen eben einschätzen? #00:07:24-8#
- 15 Lucas Nicolussi: Martin, möchtest du wieder starten? #00:07:26-1#
- 16 Martin Eggenberger: Meinen Sie da in der ganzen Firma oder die ganze Gemeinde oder bei mir? #00:07:33-7#
- 17 Ramona: Jetzt mal bei Ihnen so hauptsächlich. #00:07:35-3#
- 18 Martin Eggenberger: Ja, also bei mir ist es hauptsächlich auf Chatbots und solche Sachen beschränkt eigentlich. Wir haben, was im Hintergrund abläuft, ist momentan kaum automatisierbar, momentan noch. #00:07:50-7#
- 19 Ramona: Ja, wenn Sie es jetzt einführen würden, was denken Sie, was wäre so Ihre Rolle? #00:08:00-0#
- 20 Martin Eggenberger: Also wir sind, wir haben es eigentlich eingeführt. Wir sind jetzt dran mit dem Bot einführen und also der Bot, der kommt von der Firma Abraxas beziehungsweise ist vorher entwickelt worden von Byerley. Und ja, es hängt halt einfach das Problem dran, dass ohne Unterschriften oder verifizierte Identifizierung von den Leuten viele Geschäftsfälle einfach gar nicht möglich sind, zu automatisieren. Da haben wir halt wirklich in der Schweiz ein Riesenproblem. Wenn wir das hätten, dann nachher wäre mit der Anbindung von den Registern, die man bereits jetzt machen kann, die bereits auch stattfindet in den Bots, wäre natürlich sehr viel möglich, wo man automatisieren könnte, aber momentan hapert es. #00:08:51-0#
- 21 Ramona: Ja, nicht nur bei Ihnen, glauben Sie mir. #00:08:53-4#
- 22 Martin Eggenberger: Jaja, das weiss ich schon, das ist ein grösseres Problem. Aber wir sind, ich sage jetzt mit dem Produkt von Abraxas, vormals Beyerle, ich glaube, Lucas, du warst ja auch einmal dabei dort in Pfäffikon, wo sie das zum ersten Mal vorgestellt haben. Da hat man wirklich gemeint, eine gute Ausgangslage und wir haben unsere Register so weit wie möglich angebunden. Und wenn das möglich ist, dass sich die Leute zweifellos identifizieren könnten, dann sind wir schon in der Lage, voll automatisierte Prozesse durchzuführen. Wenn sich die Person identifiziert, kann er noch irgendein Zeugnis bestellen, bezahlen und er bekommt es irgendwie zwei Minuten später als signiertes PDF, um es weiterzuverwenden. Das würde eigentlich theoretisch

funktionieren, aber man darf es einfach nicht machen. #00:09:42-1#

23 Ramona: Also ist es auch noch so ein rechtlicher Aspekt, habe ich das richtig verstanden? #00:09:47-5#

24 Martin Eggenberger: Ja, momentan hauptsächlich, ja. Also das sind natürlich auch gut aufeinander abgestimmte Systeme. Wenn es natürlich dann um andere Systeme geht, dann haben wir natürlich wieder eine Schnittstellenproblematik, die man dann zuerst lösen muss. Aber auch bei anderen Systemen wäre das sicher mit gewissem Umfang dann viel mehr möglich als jetzt. #00:10:07-5#

25 Ramona: Und bei Ihnen, Herr Nicolussi? #00:10:13-3#

26 Lucas Nicolussi: Also vielleicht mich wundert noch eine Definition von Ihnen oder wenn ich sonst fragen darf, wenn es recht ist, können wir auch Duzis. #00:10:24-9#

27 Ramona: Aha, ja, sicher. #00:10:26-6#

28 Lucas Nicolussi: Ist es recht? #00:10:26-9#

29 Martin Eggenberger: Ja, auf jeden Fall. #00:10:28-4#

30 Ramona: Jaja. #00:10:28-2#

31 Lucas Nicolussi: Also für mich wäre noch spannend, von dir noch mal die Definition von RPA zu hören, also eine Kurze. Du machst ja eine ganze Abhandlung damit drüber. Aber weil nein, denn ich war vorher gerade so ein bisschen am Überlegen. Das eine ist ja wie Automatisierung und für mich hat RPA immer so ein bisschen, das zeigt vielleicht auch mein Wissensstand, der ist nämlich doch relativ oberflächlich. Für mich hat das immer so ein bisschen geheissen, also in dem Sinn, dass Robotic, also dass man eigentlich mithilfe von einem Art Worker, den man programmiert, der einfache Arbeitsschritte ausführt, eigentlich halt simple Prozesse ersetzt, die jetzt entweder manuell gelaufen sind. Oder was für mich eben immer spannend war, um eigentlich Schnittstellen oder vielleicht gar nicht bestehende Schnittstellen eigentlich zu überbrücken. Indem eben ein simples Daten hin und her schieben, eben je nachdem durch so einen Worker gemacht werden könnte. Und das ist das eine und sonst einfach so Grundablauf. Du hast auch in deinem Interviewleitfaden habe ich gesehen, eben wenn es darum geht, die Teilautomatisierung. Also man muss wirklich sagen, automatisiert komplett End-to-End durch haben wir ja praktisch nicht. Also ich behaupte, nicht einmal der Betreibungsregisterauszug, der zumindest für den Kunden End-to-End ist, ist komplett losgelöst von irgendeinem manuellen Task. Also am ehesten vielleicht noch e-Umzug, aber dort sind wir ja nicht selbst im Lead. Ich weiss nicht, wie es dort abläuft, aber es ist, wir haben ein Paar, wo ich sagen würde, die sind fast so weit. Da sind es wirklich nur noch kleine Stepps und das geht jetzt vor allem um die Services. Intern in der Erarbeitung, also ich sage jetzt mal, da gibt es mehr so ein bisschen «Zeug», wo man sagt, die Teilautomatisierung. Wo man sagen kann, also gerade jetzt beispielsweise, wenn ich wieder an das GEVER-System denke, wo man vermehrt anfängt zu arbeiten, wo man das doch jetzt pushen konnte, dass man wirklich mit komplexen Vorlagen zum Beispiel arbeitet. Also das ist keines, das gerade das Geschäft eröffnet hat mit Unterstrukturen, mit Dokumenten, mit Aufgaben

verhängt, wo man einen grossen Teil, der vorher manuell händisch gemacht wurde, in dem Sinn auch automatisiert. Aber es ist eigentlich immer noch in Form von einem Vorlagebau, den man macht und das kann man dann einfach schneller abrufen. Ich habe das Gefühl, da läuft relativ viel, aber so die systemübergreifenden Prozesse sind eher schleichend. Also eben, es gibt Schnittstellengeschichten, es sind ein paar herum, aber dort sehe ich noch viel mehr Potenzial, ehrlich gesagt. Und also vielleicht als kleine Anekdote, ich hoffe ja, obwohl kannst du auch schreiben, ist mir gleich. Wo ich da angefangen habe, ist plötzlich der Leiter von den Einwohnerdiensten auf mich zugekommen und hat so gemeint, hey, ich künde unser Online-Payment. Er hat keine Lust mehr auf das bei der Webseite, also auf Online-Zahlungen. Ich habe gefunden, «Hey, das kannst du doch nicht machen. Wir müssen doch unseren Bürgern das anbieten.» Da hat er gefunden, ja, also er ist irgendwie verantwortlich dafür, weil er der Erste war, der irgendwann halt auch vor ein paar Jahren mal gesagt hat, wir hätten es gerne. Und sie sagen, jetzt irgendwie, seit fünf Jahren müssen sie alle Online-Zahlungen werden nur in ein File gespitzt und sie müssen die händisch in das Finanzsystem überschreiben. Und er sagt, hey, mittlerweile ist das vom Aufwand so mühsam, um das alles zusammenzutragen, dass das rein für sie, sie praktisch gleich schnell sind, wenn sie einfach wieder die Papierrechnungen rauslassen. Und dort habe ich mich das erste Mal an den Kopf greifen müssen, denn für mich war das klar. Also wenn wir Online-Zahlungen anbieten, dann gehört das für mich mit in das Prozessdesign, dass man sagt, ja hey, aber die Buchungen, die müssen doch an ein Zahlungssystem eins zu eins weiter an die Finanzbuchhaltung. Und das hat man dann mit einem riesen «Ach und Krach» hat man das irgendwie nachträglich bauen müssen mit den Anbietern und etwas, wo ich das Gefühl hatte, das ist rasch schnell, schnell die Schnittstelle einrichten, hat schlussendlich eineinhalb Jahre gedauert, bis sie es geschafft haben, um das automatisiert zu übernehmen. Also das vielleicht so ein bisschen als Anekdote für Automatisierung bei uns. Also es ist teilweise habe ich das Gefühl, in gewissen Bereichen weiss ich immer noch nicht so Bescheid, aber ist wahrscheinlich immer noch erschreckend, was nicht alles eben nicht automatisiert, sondern immer noch mit viel Handarbeit passiert. #00:15:14-6#

32 Ramona: Das ist schon so, also sieht auch bei uns nicht anders aus. Also das Zivilstandsamt ist bis vor eineinhalb Jahren auch noch, ich würde sagen, fast komplett analog gelaufen. Also eben, ich meine, sie führen eine Agenda mit den Trauungen, also eine Papieragenda. #00:15:36-9#

33 Lucas Nicolussi: Okay. #00:15:37-5#

34 Ramona: Das ist ein Riesebuch, wo mit Bleistift drinnen gestanden ist, das Zeug. Oder wenn einer absagt, dass es nicht das Gekritzel gibt, sondern dass du es einfach durch radierst. Also so hat das ausgesehen mit Post-its an den Monitoren und bei den Archivschränken, wo ich sagen musste, oh Gott, was? #00:15:55-6#

35 Martin Eggenberger: Ja, das Zivildienstamt ist bei uns auch berüchtigt. #00:15:58-4#

36 Ramona: Ja, das ist so ein Bereich. #00:16:00-5#

37 Lucas Nicolussi: Jaja, das ist schon ein klassisch analoger Bereich, ja. Ich meine, man muss ja wirklich auch sagen, es gibt auch viel, um es positiv zu sehen. Ich finde, es gibt auch viel Initiativen, wo ich merke, dass es durchaus Leute gibt, die wollen.

Spannend finde ich aber, dass es meistens auch Einzelpersonen haben, also die mit der Initiative kommen und nicht per se eben so das Strategische, dass man so sagt, man pusht das generell, sondern dass Einzelne kommen. Also wir haben zum Beispiel, wir haben jetzt auch gewisse Open Government Data Datensätze, wo wir liefern und das nicht nur aus dem GIS-System raus, sondern eben jetzt auch von anderen Bereichen. Und das ist alles entstanden, auch aus schon fast privatem Engagement, kann man sagen. Nein, es ist natürlich auch, ist einfach, aber auch das Engagement von Einzelpersonen, wo einfach gesagt hat, hey, wir wollen das mal ausprobieren, wir wollen da mal etwas machen. Und eben drum muss man sagen, da gibt es durchaus auch gute Sachen, wo passieren, wo ich denke, ist dann eben Thema Automation. Ich meine, wenn es dann auch grundsätzlich drum geht, Daten halt strukturiert zu halten und nicht unstrukturiert, dann machen wir schon einen weiteren Schritt weiter. Ich merke halt wirklich, es ist sehr viel Einzelinitiative und nicht so strategisch. Ich weiss nicht, wie es Wetzikon ist, aber ich merke das immer wieder ein bisschen. Es kommt extrem drauf an, wie sind die Leitungsstellen schlussendlich besetzt, ob die richtig etwas unternehmen wollen oder nicht. #00:17:29-4#

38 Martin Eggenberger: Wir haben auch bei der öffentlichen Hand immer ein bisschen das Problem, wenn wir einen neuen Kanal eröffnen, wie man das Geschäft erledigen kann, müssen wir die alten Kanäle immer beibehalten. Weil die Oma und die, die nicht Deutsch können und so, die kommen sowieso an den Schalter und fragen sich durch alle durch. Hingegen irgendein Experte, der wird einfach schnell an den Computer sitzen und in zwei Minuten alles erledigt haben. Und das hat das Problem, dass, wenn wir einen neuen Kanal öffnen, dass du dann halt irgendwie auf drei oder vier verschiedene Arten den Prozess anschubsen kannst. Und du musst alle im Griff haben und muss alle immer beobachten und am Schluss sagen viele Leute, wieso machen wir nicht etwas? Es wird immer nur komplizierter für uns, es wird nicht einfacher. Also das ist ein bisschen das Problem. Also wenn wir dann einen neuen Kanal aufmachen auf der digitalen Ebene, dann müssen wir schauen, dass der intern möglichst keinen Aufwand gibt zusätzlich, weil sonst wird er gerade schon von Anfang an abgeschossen. Also das ist wirklich schwierig, weil man einfach für die digitalen Kanäle nicht irgendeinen analogen Kanal zumachen kann. Man kann immer noch auf der Gemeinde anrufen. Man kann noch immer einfach an den Schalter stehen. Die einen merken es, dass man vielleicht besser einen Termin vereinbart, wenn man eine Stunde irgendetwas braucht vom Zivilstandsamt. Andere laufen dann fünf vor halb zwölf ein und haben dann das Gefühl, man hat noch eine Stunde Zeit für sie. Also das ist schon das Problem. Und wir sind noch weit weg davon, dass man die analogen Kanäle dann mal sagen kann, jetzt machen wir keinen direkten Schalterkontakt mehr oder per Telefon kannst du das nicht mehr bekommen. Musst du entweder vorbeikommen oder am «Compi» machen oder wie auch immer. Das ist ein bisschen das Problem. Ja, bei den internen Prozessen ist es natürlich anders #00:19:23-8#

39 Ramona: Ist es anders, genau. #00:19:24-1#

40 Martin Eggenberger: Wir sind dabei den Kreditoren Workflow zu digitalisieren, das haben wir bis jetzt auch nicht gehabt. Das sind, die Rechnungen sind noch irgendwie das über Hand tun. Einer musste noch das Visum draufmachen und am Schluss ist es im Finanzamt und irgendwann wird es bezahlt. Und da sind wir jetzt dran, dass wir das in dem Sommer herbringen, dass die wenigsten gescannt werden und dann können sie am Bildschirm abgehakt werden und am Schluss digital beim Finanzamt zum

Zahlen freigegeben werden. Aber das ist, das gibt eine Riesenerleichterung intern. Weil erstens weiss man, wer die Rechnung noch nicht angeschaut hat, wer sie schon angeschaut hat, wo es liegen bleibt, und wir schieben nicht mehr tonnenweise Papier hin und her. Das ist eine Riesenerleichterung im internen Ablauf oder der besser wird. #00:20:11-2#

- 41 Lucas Nicolussi: Also das haben wir jetzt schon. Ich sage, aber dort auch gerade das, aber eben, dass teilweise, dass ich merke, ich glaube, das hat ein bisschen damit zu tun, auch die Fragen kommen ja dann noch. Ja, wieso setzt man das nicht gross ein RPA und so weiter. Weil es teilweise glaube einfach auch zu wenig bekannt ist und weil man schon, ich finde, eher noch immer zögerlich ist in der öffentlichen Verwaltung. Wir haben zum Beispiel auch den Digital Kreditoren Workflow. Dort war ich selbst nicht involviert, ich wünsche es mir teilweise. Weil der Punkt ist, den hat man von der analogen Welt eins zu eins in die Digitale. Also man hat den analogen Prozess digitalisiert. #00:20:51-8#
- 42 Ramona: Der Klassiker. #00:20:53-0#
- 43 Lucas Nicolussi: Der Kreditorenstamm, der ist jetzt halt einfach digital. Aber das, wo eigentlich, also dort, wo wirklich der Effizienzgewinn ist eigentlich viel geringer, als er wahrscheinlich hätte ausfallen können, wenn man den Prozess halt wirklich angeschaut hätte. Und ich bin gespannt, weil ich habe das Gefühl, eben das eine ist wie jetzt umgekehrt, muss man sagen, hey, wenigstens ist er jetzt mal digital. Aber irgendwann wird es noch einmal über ganz viele so Prozesse drüber gehen müssen und ich merke, es fängt stufenweise ja schon an. Nur schon eben indem, dass wir jetzt den Leuten irgendwann erklären müssen. Hey, nur, weil du das jetzt als PDF auf der Webseite hast, dass die Leute runterladen können und dir zuschicken, das ist noch nicht wirklich ein netter digitaler Service, wo du da anbietest. Eigentlich müsste er anders sein. Also ich habe das Gefühl, es kommt jetzt viel auch noch das, dass man wirklich auch noch mal nachhelfen muss und über die vermeintlich digitalisierten Prozesse. Eben dann muss man teilweise nämlich immer ein bisschen differenzieren, eigentlich noch mal drüber muss. Und beim Finanzkreditoren, da sehe ich wirklich auch, es gibt ein paar Sachen, die hat man einfach schlecht designt. Ich kann es nicht anders sagen jetzt bei uns, ja? Ich hoffe es nicht, dass es bei euch, du kannst mir dann Bescheid geben. #00:22:05-6#
- 44 Martin Eggenberger: Ja, was sagst du dann nachher. Ich bin auch nicht in alle Details drinnen, die da gemacht werden. Aber ja, im Prinzip müsste man wie ein MPM-Projekt draus machen, wo man auch die Rollen von den einzelnen Leuten anschaut und sagt, welche Kompetenzen hat die Verwaltung, welche Kompetenzen haben irgendwelche Politiker und so. #00:22:29-3#
- 45 Lucas Nicolussi: Für mich, was, das ist vielleicht auch ein bisschen, ja, ich glaube auch fast ein bisschen ein Klassiker. Das habe ich am Anfang mal ganz kurz angesprochen, eben Thema so ein bisschen Silos. Also für mich sieht man halt einfach auch zum Beispiel der Prozess jetzt mit den Kreditoren Workflows. Der ist von der Finanzverwaltung designt, eingeführt und umgesetzt worden, ohne Einbezug der Nutzer ausserhalb. Das heisst, dementsprechend sieht man auch der Fokus ist, sie haben eine gewisse Erleichterung in dem Prozess. Aber eigentlich so rundum, also der ich sage sonst die User, die sind nicht berücksichtigt und die meisten Fehler, die rundum

sind oder die meisten Geschichten, die nicht gut funktionieren, sind genau auf der Seite. Und ich habe das Gefühl, das ist leider, leider nicht ganz so selten. Wir sind nicht gut in bereichsübergreifenden Prozessen und Projekten in der Verwaltung. Also weiss nicht, wie es an anderen Orten ist, aber ich sehe das immer wieder so ein bisschen, dass es dann so ist. Okay, eben das ist dort angehängt, also machen die das einfach und die machen das im stillen Kämmerlein und dann kommt es einfach. Und man hat wie ja, nicht so eine Kultur oder um so «Zeug» dann gemeinsam zu entwickeln. Und sagt, okay, das hat ich weiss doch auch nicht, das hat der Scope, da brauche ich was aus dem Bereich nehme ich noch dazu und vielleicht eben noch jemand Finanzen und dann kommt noch jemand von der IT, den ich auch noch mit drinnen haben möchte. Das also findet bei uns noch viel zu wenig statt und ist meistens auch, also ich merke es, wenn ich selber ebenso ein Projekt gestalte. Das ist auch Murks, mal die Leute herzubekommen, ne? #00:24:08-9#

46 Martin Eggenberger: Ja, es ist natürlich alle zusammen haben hundert Prozent Arbeit und das, wo auch noch irgendwie fünf so Sitzungen im halben Jahr dazu kommen, das ist schon drüber hinaus. #00:24:21-8#

47 Lucas Nicolussi: Genau. #00:24:22-3#

48 Martin Eggenberger: Und fühlst dich eigentlich gar nicht so richtig zuständig für das. Und es kommt dann natürlich das andere Problem dazu. #00:24:29-2#

49 Lucas Nicolussi: Aber das meine ich ein bisschen mit Kultur. #00:24:29-8#

50 Martin Eggenberger: Dass man den Prozess, wenn er an einem Ort super ausgestaltet ist, kann man ihn nicht einfach auf der anderen Gemeinde gleich machen. Weil auf der anderen Gemeinde funktioniert es nicht genau gleich vorher und da kannst du es auch nicht nachher haargenau gleich machen. Das ist, das wäre ja schön, wenn es so wäre. Aber man hat zwar schon irgend so eine bestehende Prozessübersicht, wo eine typische Gemeinde hat. Das sind etwa irgendwie 130 Prozesse. Du kennst die ja auch. Aber wie die intern laufen typisch, ist nicht aufgeschrieben. Die laufen in jeder Gemeinde ein bisschen anders. Vielleicht gibt es schon zwei, die gleich sind, aber die anderen 128 sind anders. Und drum kannst du auch nicht, wenn du mal irgendwo in einer Gemeinde siehst, wie das super läuft, das nachher gleich übernehmen. Denn das läuft bei dir dann garantiert nicht super, wenn du es gleich übernimmst. #00:25:20-6#

51 Ramona: Gleich vielleicht nicht, aber vielleicht kann man sich ja eine Inspiration holen, um unter Umständen ja, ich sage immer nur, wenn man es selbst anders macht, heisst es nicht, dass es gut ist. #00:25:31-5#

52 Martin Eggenberger: Nein. #00:25:31-8#

53 Ramona: Nur, weil es der andere anders macht, dass es auch gut ist, aber dass es vielleicht so, dass man auch mal sieht, wie es andere machen. Und unter Umständen für sich was daraus ziehen kann und sagen, hey, auf die Idee wären wir gar nicht gekommen, dass wir das vielleicht auch so lösen könnte. Ich weiss, dass unter Umständen sind auch einfach auch die Strukturen komplett anders unter den Verwaltungen selbst. Also eben, ich sage jetzt, das Zivilstandsamt ist einfach prädestiniert. Ich meine, da kommt relativ viel von oben runter, auch also von Bundesebene, wo vorgeschrieben

ist, wie das Zeug ablaufen muss. Ich sage doch, es läuft keine genau gleich ab, aber ich würde behaupten, dass man da sicher ja eben gewisse Inspirationen holen kann. Wenn einer sagt, «Hey, bei uns läuft so ein Prozess ja eineinhalb Minuten durch».
#00:26:18-8#

54 Martin Eggenberger: Das ist unbestritten. #00:26:19-7#

55 Ramona: Und in einer anderen Gemeinde sind es zehn, dann hoffe ich schon, dass die sich dann auch überlegen, so, vielleicht müssten wir alles einmal genauer anschauen und überlegen, ob es bei uns nicht doch auch in die Richtung abgebildet werden könnte. #00:26:32-6#

56 Lucas Nicolussi: Ich wollte jetzt gerade wieder sagen, ich würde mir teilweise wünschen, dass es nicht dort endet mit dem Sinn von bei uns läuft es ja anders ab. Sondern dass man die Prozesse anschaut und sagt, wieso läuft es bei uns anders ab? Weil teilweise merke ich schon, es sind noch wahnsinnig viel so historisch gewachsene Arbeitsabläufe, wo aber einfach von der, ich sage jetzt mal von der Stellenausbesetzung, von der Personalbesetzung gar nie hinterfragt werden. Wo man dann eben sagen muss, ja aktuell arbeiten die ganz anders als die von der Kontrolle XY. Aber was ist eigentlich der Grund dafür? Und ich behaupte doch, in vielen Prozessen ist der Grund mehr dafür, ja, wir haben halt irgendwann gefunden, es ist für uns wahnsinnig wichtig, dass wir noch das Paper X und das Paper Y schreiben und das muss noch dazu. Aber wenn man es wahrscheinlich mal runterbrechen würde im Sinne von ja, müssen wir denn das überhaupt? Dann ist so ja nein, das haben wir einfach irgendwann mal gesagt, das hätten wir gerne. Und dann bist du wenigstens an einem Punkt, wo man noch sagen kann, hey, wollen wir das wirklich unbedingt? Ist das uns wirklich noch sehr wichtig? Ja, gut, dann passen wir den Prozess an oder hinterfragt man eben vielleicht dann auch mal die eigenen Prozesse, statt einfach zu sagen, ja, meine sind aber ganz anders, wir haben ganz andere Bedürfnisse. Also dort finde ich teilweise, also das merke ich schon auch, dort nimmt man schnell so wie die Rolle raus, ja, jede Gemeinde ist wieder ganz, ganz anders, wir haben unsere ganz eigenen Bedürfnisse. Und ich glaube, wenn wir es schaffen, da auch ein bisschen von dem wegzukommen, haben wir gerade im Bereich von Automatisierung oder eben Synergienutzung kommt man auf ein viel besseres Level. Und ich erhoffe mir dort natürlich schon jetzt zum Thema egovpartner zum Beispiel, dass man dort wirklich mal Gas geben könnte in die Richtung. #00:28:14-0#

57 Martin Eggenberger: Jaja, dort merkt man eben, dass all die Prozesssachen Design ist eine Führungsstufe weiter oben, wo dann sagen muss, wir müssen jetzt nicht von jedem, der in der Einwohnerkontrolle ist, zwingend den Beruf und Telefonnummer haben. Denn das sind nämlich keine Pflichtfächer, die man haben muss. Und wenn wir die nicht haben, haben wir die nicht und das müsst ihr jetzt einfach nicht mehr einsammeln. Das ist einfach nur eine zusätzliche Arbeit und wenn sie nicht gefordert sind, dann, wenn wir es haben, gut, sonst lassen wir es einfach offen. Wir rennen dem nicht mehr nach, aber das muss von ganz oben kommen. Das kann nicht ein IT-ler der Einwohnerkontrolle sagen, wieso schreibt ihr den Scheiss auf? Das braucht ihr doch gar nicht. #00:29:00-2#

58 Lucas Nicolussi: Ich glaube, und das ist die Schwierigkeit. #00:29:01-2#

- 59 Martin Eggenberger: Nachher ja, wenn da die Leute vielleicht auch seit zwanzig, dreissig Jahren dort arbeiten oder gibt viele solche, die dann nachher zu überzeugen, dass es nicht mehr nötig ist, ist natürlich schwierig. #00:29:17-7#
- 60 Lucas Nicolussi: Ja, und es ist ja auch noch. #00:29:19-6#
- 61 Martin Eggenberger: Und sonst muss es von oben Direktive entscheiden werden. #00:29:22-9#
- 62 Lucas Nicolussi: Und es ist auch noch schwierig, zum Teil zu beurteilen. Ist es wirklich nicht mehr nötig? Weil also euch wird das ja gleich gehen, man ist selber ja nicht genau von dem Fach oder und da kommt der Fachexperte XY und sagt, nein, das muss unbedingt so. Also drum sehe ich auch bei uns, wo wir momentan ansetzen mit so Prozessautomationen und so oder wo wir jetzt das Prozessdesign genau anschaut. Das sind gezielt immer, jetzt versuchen wir so langsam, aber sicher die Abteilungsübergreifenden, weil dort gibt es niemand, der der Superexperte ist. Man hat die verschiedenen Fachbereiche, wo wir eben zusammenarbeiten, und da kann man es wie so ein bisschen losgelöst betrachten. Dort haben wir jetzt auch noch einen Externen mit dabei oder und dann wird das wie so ein bisschen Chefsache, die Prozessautomation und da ist man wie auf einem anderen Level. Weil dort wird es dann anders angeschaut oder und sonst ist, wenn es in den Fachbereichen drinnen ist, dann ist es extrem wieder abhängig. Ist der, sind die zuständigen Stellen bereit, sich aktiv damit zu beschäftigen und auch zu hinterfragen, Prozesse zu hinterfragen oder das auch wollen, neu zu gestalten. Und wenn die das nämlich nicht wollen und das ist halt das Problem mit der öffentlichen Verwaltung. Wir haben nicht so einen grossen Leidensdruck oder im Normalfall. Wir haben halt unsere Monopolstellung bis zu einem gewissen Punkt. Wenn die das nicht wollen, dann wird es eben ganz schwierig oder dann passiert es ebenso, dass wir dann die digitalen Prozesse haben, die aber eins zu eins eigentlich ihre analogen Prozesse abbilden. Denn das ist der, den sie kennen und sie wissen jetzt ja, man muss das irgendwie auch noch digital machen. Aber ebenso der Schritt weiter, der fehlt dann noch. Passiert dann meistens erst vielleicht bei wirklich wieder bei Stellenwechsel, bei Rotationen, wo neue Leute kommen und plötzlich merken, ja hey, wieso machen wir das eigentlich? #00:31:05-1#
- 63 Martin Eggenberger: Ich wäre ja schon froh bei uns, wenn wir überhaupt nur die analogen Prozesse mal dokumentieren würde. #00:31:09-7#
- 64 Lucas Nicolussi: Ja, absolut einverstanden. #00:31:11-1#
- 65 Martin Eggenberger: Da wäre ich jetzt schon recht froh. Aber da gibt es so viele informelle Sachen, die noch dazugehören, die du zum Teil erst rausfindest, wenn der digitale Dings schon da ist. Und dann ja, aber jetzt kann ich ja gar nicht mehr selber das. Also ja, das hat, bis jetzt auch noch nie jemand gesagt, dass man das können muss und musst du es wirklich können? Also nein, also das, da läuft so viel noch auf der informellen Ebene, weil es eben nicht richtig irgendwie aufgeschrieben ist. Und bei uns, ich sage jetzt in Wetzikon, da fehlt einfach er Wille, die Prozesse wirklich auch richtig aufzuschreiben. Und zwar nicht nur gerade dann, wenn man ums Verrecken, weil man irgendein Programm sucht, etwas macht, sondern halt einmal ein bisschen flächendeckend proaktiv das macht. Weil da sieht man eben ich viel besser die Abhängigkeiten und könnte viel schneller reagieren. Aber ja, da ist so ein bisschen

- 66 Lucas Nicolussi: Ich glaube, dass die Hürde, vielleicht eine von den Hürden, auch wegen Einsatz von RPA oder? Also es ist halt einfach, ich glaube, es ist ein viel grösserer Umfang, wenn man an so Prozesse rangeht, weil eben der - also ich sage jetzt mal also doch viele Firmen, die sind relativ gut mit Prozessen dokumentiert. Es heisst, wenn ich einen Prozess automatisieren will, habe ich überhaupt schon mal eine Basis, wo ich schauen kann. Hat das Potenzial für eine Automatisierung? Wo muss ich schauen und so weiter und ich glaube, das ist schon, ich meine eben wir haben das Prozessmanagement-Tool. Aber ich glaube, die Prozesse von den Dingen sind das Ziel. Vielleicht irgendwie dreissig und wahrscheinlich sind sie gemacht worden, so einmalig eben, wo jemand mal neu gekommen ist und gefunden hat, ja um Gottes willen, wir brauchen doch Prozesse und werden nie mehr aktualisiert. Also auch Prozesse, die regelmässig und das findet ja alles nicht statt. Und ich sage auch, das ist wie noch mal eine weitere Hürde. Da muss man, geht man wie gerade noch mal, muss einfach noch mal mehr Zeit mitnehmen für so Geschichten. #00:33:21-0#
- 67 Ramona: Also, das kann ich sagen, mit allen, wo ich bis jetzt gesprochen habe, ist das bis jetzt, würde ich sagen, am meisten genannt worden, dass eben halt die Grundlagen für die Automatisierung schon fehlen. Also dass die Prozesse nicht dokumentiert sind, dass die Leute eigentlich das Wissen auch nicht haben, genau für den Prozess. Man muss es sich überall so ein bisschen zusammensuchen. Ja, ich mache da nur einen Teil in dem Prozess, was vorher und nachher geht, ja, weiss ich nicht. Das ist alles so ein bisschen ja, sie sagen noch gerne ein bisschen auf wackligen Beinen. Es läuft halt irgendwie, aber eben das Stichwort irgendwie ist entscheidend. Und wenn da eine zentrale Stelle kommt und sagt, hey, habt ihr da. Also eben, ich sage jetzt, wenn jetzt da die IT kommt und sagt, es gibt da eine neue Technologie, wo wir euch unter die Arme greifen könnten, habt ihr das, das und das? Vielfach wissen sie es dann nicht einmal, dass sie es haben, der Prozess einfach nicht - ja, du hast vorher mal gefragt, eben wegen RPA. Ich rede immer vom Klassischen. Es geht in der Arbeit auch um wirklich das klassische RPA, um das Regelbasierte. Das ist wirklich die Interaktion zwischen den Systemen. Also blöd gesagt, die Ablösung von der Interaktion, die sonst ein Mensch machen würde. Also den ganzen kognitiven Teil berücksichtige ich jetzt nicht, das würde den Rahmen vermutlich auch ein bisschen sprengen. Aber also eben, wir haben zum Beispiel Prozesse in einem städtischen Werk, wo selbst abgelesene Zählerstände in ein Online-Formular eingegeben werden. Und früher ist das so abgelaufen, dass das per Mail an ein generisches Postfach gegangen ist. Dann haben die Leute, die dort den Zugriff hatten, auf das Postfach, haben dann das im CRM abgelegt unter dem jeweiligen Kunden, haben den Zählerstand dann im ERP noch nachgedreht, haben dem Kunden das Feedback gegeben und dann die Antwort an den Kunden auch wieder im CRM abgelegt. Und das ist jetzt alles, also ab dem Punkt, wo das Mail eintrifft, wird jetzt alles von einem Roboter gemacht. Also da wirklich das Mail ins CRM reinkopieren, das ERP aufmachen, Zählerstand korrigieren oder eintragen beziehungsweise dann das Antwortmail verfassen. Das ist so der Klassiker. Ein automatisch generiertes E-Mail, das kennen wir ja, das bekommen wir von überall, wo wir an so eine info@-E-Mail-Adresse schreibt. Ja, inklusive archivieren von Mail dann auch im Outlook drinnen. Also da, ich sage jetzt, sind jetzt schon mal drei Applikationen involviert, wo niemand mehr etwas machen muss. Es gibt aber auch Prozesse, wenn es um die Teilautomatisierung geht, auch dort RPA eine Rolle spielen. Also das ist überhaupt, also da gibt es ja keine Grenzen. Es muss nicht, RPA muss nicht nur eingesetzt

werden für End-to-End-Prozesse. Es ist schön, wenn das möglich ist, aber es gibt auch da Chancen für die öffentliche Verwaltung, dass wirklich halt, ich sage mal zwei Prozessschritte macht der Roboter und dann also ist ähnlich wie bei einem Workflow-Management, blöd gesagt, dass dann irgendwo ein Mitarbeitender noch bestätigen muss oder schnell gegen korrigieren, eben weil man das Kognitive halt nicht drinnen hat. Da muss halt unter Umständen gleich noch ein Mitarbeiter, aber ich meine, das ist dann das Haken setzen oder ein okay geben oder ja oder irgendeinen - nein, Button drücken wäre jetzt da blöd. Ja, es ist meistens mehr Bestätigung innerhalb eines Prozesses, wo es dann halt doch noch den Menschen braucht. Aber wenn man das Ganze anschaut, dass er vorher alles machen musste, sagen wir den Zwölf-Schritt-Prozess, wenn er nachher nur einen von den zwölf machen muss, ist das ja, finde ich, schon ein Mehrwert. #00:37:19-0#

68 Lucas Nicolussi: Vielleicht ist es ja auch bewusst der eine Schritt noch, dass man irgendeine Kontrollfunktion hat. #00:37:22-3#

69 Ramona: Ja, genau, ja. #00:37:23-0#

70 Lucas Nicolussi: Aber interessehalber, also der Prozess, wo du jetzt vorher gesagt hast, ist das wirklich ein Worker, der eine Art Log-in hat auf dem System und die Sachen dann okay. Ja, denn eben das ist für mich dann auch spannend. So etwas haben wir wirklich leider gar nicht im Einsatz, ich fände das sehr interessant. Bei uns ist immer noch, wie soll ich sagen, die Systeme können miteinander kommunizieren, aber mehr oder weniger pull und also irgendwo deponierst du irgendwie, es macht automatisch mit einem Task einen Auszug, legt den dort hin und das andere System macht irgendwann automatisiert wieder einen Import. Aber so ja eben, dass praktisch wie ein Worker macht, die Geschichte, das ist momentan immer noch so ein bisschen eine Schnittstellengeschichte, hin und her schieben und eben dann holen. #00:38:06-6#

71 Martin Eggenberger: Ja, es ist halt, es braucht ein gewisses Volumen, dass sich das lohnt. #00:38:10-0#

72 Ramona: Ja, das ist wichtig. #00:38:11-6#

73 Martin Eggenberger: Wenn in der ganzen Stadt kannst du so Zähler ablesen und 10.000 Mails verschicken, automatisiert lohnt sich das natürlich. Wenn das jeden Tag irgendwie nur dreimal vorkommt, dann hast du das vielleicht in zwei Minuten gemacht oder in drei oder dann bringt es das nicht. Dann hast du keine wirkliche Erleichterung, weil die Investition, um den Worker zu programmieren ist ja dann wahrscheinlich auch nicht gerade null. #00:38:35-6#

74 Ramona: Ich sage immer so Prozesse lohnen sich. Also wenn man das Gefühl hat, das lohnt sich nicht jetzt im Grossen, finde ich immer für so einen Proof of Concept, finde ich so Prozesse trotzdem immer gut. Denn die Leute sehen dann trotzdem, was die Technologie kann und was auch einem erleichtern kann, auch wenn jetzt nur drei Mails pro Tag reinkommen oder auch nur eins pro Woche. Einfach auch so ein bisschen für die Akzeptanz und für das Verständnis finde ich so Prozesse nicht mal ganz so schlecht. Also ich meine, die Stadtwerke Winterthur hat zum Beispiel auch einen Prozess in einem PoC umgesetzt, wo man den Roboter nur einmalig eingesetzt hat. Also für einen einmaligen Task, wo aber irgendwie, ich weiss gar nicht, um wie viele

Dokumente es ging, die man im ERP einlesen musste. Es sind, glaube ich, ja etwas um die 80.000 gewesen oder so. War glaube ich, irgendein Feedbackformular, was ausgefüllt wurde. Den hat man auch als PoC genommen und der ist einmalig gelaufen. Aber es ist egal, es haben alle gesehen, so wow okay, das hätte einer sonst von uns hätte machen müssen. Alle aufmachen, abspeichern, ablegen, das Nächste aufmachen, abspeichern, ablegen. Man findet dort das Potenzial schon auch ein bisschen. Ich weiss nicht, ob ihr - der Kanton Zürich hat eine RPA Factory. Kennt ihr den Fabian Gfeller? Schon mal etwas gehört von ihm? #00:40:09-5#

75 Martin Eggenberger: Nein. #00:40:10-8#

76 Ramona: Ich habe mit ihm letzte Woche das Interview gehabt und er hat sich eben angeboten, er hat natürlich hauptsächlich den Kanton Zürich erwähnt, er hat aber auch gesagt, dass er auch für andere kommt. Aber ihr seid ja im Kanton Zürich, also. #00:40:22-3#

77 Lucas Nicolussi: Ja, das stimmt. #00:40:24-3#

78 Ramona: Wenn es interessieren würde, kann ich euch sonst im Nachhinein dann noch seine Kontaktdaten angeben. Sie sind glaube mit Abstand am weitesten in der Schweiz, was RPA angeht. Also sie haben glaube etwa 38 Bots, wenn mich nicht alles täuscht und sie haben, also ich würde jetzt behaupten, sie haben glaube eine sehr vielseitige, also es ist glaube nicht immer gleiche oder ähnliche Prozesse, sondern sie sind dort glaube sehr vielseitig unterwegs. Also wenn es euch interessiert, dürft ihr gerne mit ihm in Kontakt treten. #00:40:58-9#

79 Lucas Nicolussi: Spannend, ja. #00:40:58-9#

80 Martin Eggenberger: Ja, gerne. #00:41:00-9#

81 Ramona: Dann würde ich euch nachher dann den Kontakt noch schicken von ihm. Denn er kann euch sicher auch noch Prozesse zeigen oder erklären oder Tipps geben. Eben ich finde das noch cool, wenn die Leute offen sind für das. #00:41:19-1#

82 Lucas Nicolussi: Ja, auf jeden Fall, das klingt spannend. #00:41:23-1#

83 Ramona: Ja, eben, ihr habt jetzt ja schon ein paar Sachen genannt, so ein paar Hindernisse. Jetzt würde es mich aber auch noch interessieren, wo ihr denn so ein bisschen Chancen seht, oder wieso soll die öffentliche Verwaltung die Technologie RPA einsetzen oder zumindest einmal prüfen oder in Betracht ziehen? Was ist da eurer Meinung nach so ein bisschen der Hauptvorteil, die Chance, was kann man da alles rausziehen? #00:41:56-0#

84 Lucas Nicolussi: Also ich von meiner Warte, ich sehe wirklich vor allem spannende Ansätze. Also eben für uns, ich sage jetzt gerade auch aktuell oder stand wirklich im Raum das ganze Thema E-Service-Ausbau etc. Und gerade die E-Services, die sind ja eigentlich ein Konstrukt, aus häufig sind eben mehrere Fachsysteme im Hintergrund, die irgendwie entweder bedient, etwas eingespielt, etwas ausgelesen. Und ich merke aber umgekehrt auch, dass halt einfach unsere Fachsysteme und das ist jetzt nicht mal böse gemeint, sondern wir haben einfach den Markt von Firmen, wo Software für die

öffentliche Verwaltung herstellen. Erstens mal ist das immer Software für die Schweiz, denn es muss auf die Schweiz zugeschnitten sein, also eh schon nicht so ein grosser Markt. Und dementsprechend sind sie auch immer ein bisschen am Hinterherhinken in gewissen Sachen. Eben, wenn man es irgendwie halt vergleicht mit irgendeinem Grossplayer natürlich, die sind technologisch immer schon viel weiter oder und noch mal ein Stück weiter. Und ich sehe auch, dass das gerade für teilweise so kleine Systeme wie Fachbereiche, da gibt es praktisch fast keine Ablösung. Das sind einfach noch so Altsysteme, die rumgeistern und ich habe das Gefühl, ich sehe da teilweise Chancen. Statt dass man dann irgendwie eben anfängt, Schnittstellen zu bauen, die schlussendlich auch Geld kosten und wo man wahrscheinlich eher auch komplett selber finanzieren muss mehr oder weniger, weil die Firmen das auch nicht machen, dass man eher den Weg mit Workers einschlagen würde. Dass man sagen würde, die gezielten Geschichten, die gezielten Tanks, die wichtig sind, womit man die Systeme irgendwie bedient, wo man auch am meisten Value rausbringt für uns, die versucht man an Stelle eben irgendwie noch mal eine Schnittstelle X zu basteln, die versucht man via Worker zu lösen. Ich kann das jetzt nicht genau in Zahlen fassen, aber ich weiss nur, eben bei uns sind, glaube ich, etwa über 160 Anwendungen im Einsatz. Solche, die jetzt wirklich mit Services auch nach aussen zu tun haben, ist es vielleicht ein Drittel oder so. Aber trotzdem, ich sehe, dort hat es sicher Potenzial. Was mir aber wichtig wäre, dass man es intern adressieren könnte. Wenn ich jetzt von Wetzikon höre oder Ihren Bericht, zumindest beim Ritz dann irgendeiner, der halt ein bisschen für Robotic Process Automation zuständig ist. Den ich ansprechen kann und sagen, hey, wir haben irgendwie noch eine Änderung festgestellt oder man muss da mal etwas um entwickeln und das sehe ich ein bisschen als Problem momentan. Und dann bestellen wir die Leistungen immer extern und die stellen irgendwann das Produkt hin und sagen, das ist es jetzt oder mehr oder weniger. Und das fortlaufende Optimieren oder jemand, den man sich eben in ein Projekt mit dazu holen kann, so im Sinne von ich möchte mal prüfen, ob man das nicht mit RPA lösen könnte. Wenn ich für das jedes Mal einen externen Auftrag brauche, dann heisst es bei uns schnell, ich muss für so ein Projekt irgendwie eineinhalb Jahre warten, weil ich dummerweise gerade nicht im Budgetprozess bin etc. Also und das ist natürlich ein Riesenblocker, um solche Sachen zu prüfen. #00:45:13-5#

85 Martin Eggenberger: Ja, und ich glaube, die Hürde wird ja immer grösser als kleiner. Weil heutzutage vor, ich sage mal fünf bis zehn Jahre sind fast alle Programme, die wir hatten, waren zentral beim Ritz auf dem Server und sind dort gelaufen. Und die Softwarefirmen haben den Anspruch, heutzutage möglichst ohne Mittelsmann das direkt über Cloud weiter bringen zu können. Und du hast dann das RIZ eigentlich immer weniger Fachapplikation eigentlich überhaupt mit im Boot. Also die könnten mit der Zeit gar nicht mehr irgendwie zwischen drinnen so Worker bauen, wenn du das jetzt eingeben würdest. Das musst du dann immer irgendwie, wahrscheinlich nimmst du am besten ganz einen Unabhängigen, der weder von der einen noch von der anderen Firma ist. Sondern wenn es den Worker nicht schon gibt und du denn gerne hättest, dann nimmst du wahrscheinlich wirklich am besten einen, der noch gar nirgends verhandelt ist und der dann mit beiden gleichwertig reden kann. #00:46:11-2#

86 Lucas Nicolussi: Ich finde, dann wird ja eigentlich die Technologie noch mal zusätzlich spannend. Weil wenn es die nicht schaffen, untereinander die Schnittstellen, ich sage jetzt mal eben, ich habe verschiedene Software-as-a-Service-Lösungen, wo ich selber keinen direkten Bezug habe. Ich könnte aber einem Worker praktisch auf mein

System Zugriff geben und der schiebt dann Daten herum. Ich finde, das könnte sogar wahrscheinlich fast noch spannender werden. Denn ich sage jetzt mal eben bei uns MS 365 beispielsweise oder grosses Thema. Ich meine, das kannst du wahrscheinlich noch lange damit kommen, ja ich hätte dann gerne eine Nestanbindung in dem 365. Jetzt redet doch mal mit Microsoft, um da eine schöne Schnittstelle zu schaffen. Da wird Microsoft sagen, du null Interesse oder so ungefähr. Da habt ihr unsere Standardschnittstelle. Entweder also «friss oder stirb» oder sage ich jetzt mal. Und da könnten ja den Ansatz je nachdem dann eben wieder sogar noch spannender sein. Da sage ich ja okay, wenn es das wirklich wert ist, dann mache ich da draus eben einen Worker, also einen Roboter, der halt dann die Sachen hin und her schaufelt, die ich möchte. Also das verstehe ich schon richtig, sonst müsstest du mich korrigieren, Ramona. So Zeug können so Bots durchaus. #00:47:29-0#

- 87 Ramona: Ja, du kannst dir ja wirklich so vorstellen, es ist blöd gesagt eine Software oder man sagt ein Softwarewerkzeug auf die Applikation drauf. Also das ist, ob jetzt ein Mensch das Nest aufmacht und nebenbei das Office 365, das kann, wenn der Roboter Zugriff hat, kann er ja das genau gleich. Du musst ihm eigentlich, es muss regelbasiert sein, du musst ihm eben, wenn das, dann mach das, wenn das, dann mach das. Oder rufe die Maske auf, kopiere aus dem Feld, mach die Applikation auf und kopiere also und füge das, was du vorher kopiert hast, dort ein und drucke auf Suchen oder so zum Beispiel so Sachen. Und da ist es völlig egal, ja blöd gesagt, wer das dann macht. Er macht es einfach, wenn er Zugriff hat und du ihm die Anweisung gibst, um das zu machen, dann führt er dir das aus. Ja, es ist manchmal noch schwierig zu sagen, es klingt einfach, es ist schon nicht ganz so simpel, wie es immer klingt. Also es braucht schon auch noch ein bisschen dahinter. Aber genau für so Sachen eben. #00:48:35-8#
- 88 Martin Eggenberger: Vor allem wenn ein Update kommt von der eine Software, wo das dann auf einmal anders heisst, dann nachher. #00:48:40-9#
- 89 Ramona: Genau richtig, aber ich sage immer, wenn die Leute damit kommen, sage ich immer, sorry, aber das hat man bei Schnittstellen genau gleich. Also das Problem haben wir immer. #00:48:50-0#
- 90 Martin Eggenberger: Das Gleiche. #00:48:51-4#
- 91 Ramona: Also ich meine, wir haben, zum Beispiel in Innosolvcity haben wir auch unser ECM angeschlossen, also unser DMS, dass wir im Einsatz haben. Das ist die, wo noch die Dokumente oder Daten, wo sie ablegen, automatisch bei uns reinkommen. Jetzt haben wir ein Aktenplanupdate, das heisst, die Felder werden neu benannt oder beziehungsweise sie haben eine neue ID dahinter, wir müssen die ganzen Schnittstellen anpassen. Also das braucht auch von der Innosolv wieder ein neues SP, das wir im Innosolvcity einspielen müssen und der Aktenplan, den wir mit updaten. Also ich sage ja, das Problem hat man, vielleicht vergisst man einen Roboter eher, weil der halt einfach läuft. Aber wobei eine Schnittstelle läuft auch blöd gesagt einfach. Ja, das sind so. #00:49:35-0#
- 92 Martin Eggenberger: Wenn sie nicht mehr läuft, dann merkt man es. #00:49:37-7#
- 93 Ramona: Genau, aber das habe ich, ja, ich sage immer, das hat man beim Roboter auch, das hat man bei der Schnittstelle auch. Wenn es keine Vollintegration ist, dann

hast du das Problem einfach. Aber eben, es ist genauso Sachen, wo es keine Schnittstelle gibt oder wo es sich auch nicht mehr lohnt. Das hat jetzt zum Beispiel, der Fabian Feller hat das auch oft gesagt, eben drei Bots haben sie zum Beispiel auch wieder abgebaut. Die hat man nur als Übergangslösung gehabt, einfach denn das Altsystem hat gewusst, man löst das ab. Aber das ist erst in vier bis fünf Jahren, bis die Ausschreibung gemacht ist, das Projekt und das Ganze im Betrieb geht das vier bis fünf Jahre. Und er hat gesagt, da hat man die Option gehabt, entweder man lässt es und man «knustert» weitere vier bis fünf Jahre halt das einfach so manuell durch, wie man es bis jetzt gemacht hat. Oder man nutzt die Chance und setzt halt dann gleich, auch wenn es nur für vier bis fünf Jahre ist, einen Roboter ein. Und anscheinend hat sich das gelohnt. Er hat zwar keine expliziten Zahlen nennen können, das ist halt auch etwas, was extrem schwierig ist. Ja, hat man jetzt ein Return of Investment erreicht oder nicht? Beispiel bei den öffentlichen Verwaltungen dann das nächste Jahr, was kostet das und wann sehe ich den Erfolg und wann ist es gewinnbringend? Obwohl wir das ja eigentlich gar nicht unbedingt haben, aber es ist ja auch der Kostenfaktor spielt schon auch immer eine Rolle. Aber ich sage immer, es lohnt sich auch schon bei kleinen Sachen. Es ist halt wirklich einfach mal, bis man anfängt, dass man mal ein bisschen weiss, wie es funktioniert. Wie die Integration funktioniert, dass es auch ein kleiner Zeitaufwand ist. Er ist halt am Anfang wirklich gross, aber ich glaube, wenn man es dann mal hat, dann kann das wirklich sehr gewinnbringend sein. #00:51:25-6#

94 Martin Eggenberger: Ja, der Kostenfaktor, der ist eben immer so ein bisschen weich. Denn man kann es nicht so genau sagen, wie viel Manpower der jetzt wirklich einspart oder so. Aber ich bringe dann immer den Vergleich des Einwohnerdiensts von Wetzikon. Wir haben jetzt gut 25.000 Einwohner und wir haben vor 15 Jahren irgendwie 18.000 Einwohner gehabt. Wir haben noch gleich viele Leute auf dem Einwohnerdienst wie da. Man müsste aber jetzt ja eigentlich wegen den 15 Prozent mehr Angestellte haben, hat es aber nicht. Und das ist nicht, weil man weniger zu tun hat und weniger Aufträge hat, sondern es gibt ja mehr zu tun, aber es wird viel effizienter erledigt. Und das ist nicht, weil wir jetzt wieder eine mechanische Schreibmaschine haben, sondern weil die Computerisierung und die Automatisierung fortschreitet. Auch wenn es immer nur kleine Schritte sind, aber es macht eben auf die 15 Jahren macht das auch gleich drei Stellen aus. Ich sage es jetzt mal so. Und auch wenn man nicht jeden Schritt genau sagen kann, das ist jetzt irgendwie 0,25 Stellen Prozent zu etwas, die Masse macht es aus. #00:52:29-7#

95 Ramona: Ja. #00:52:30-2#

96 Martin Eggenberger: Und das sehen die Leute und die Politiker schon auch, dass das etwas ist. Trotzdem haben sie mal das Gefühl, ja, man kann sagen, das ist irgendwie, man spart 40.000 Franken im Jahr und wir investieren jetzt irgendwie da 50.000 für die Schnittstelle oder für den Bot oder was auch immer. Ja, dann kann man es mal, damit sie überhaupt irgendwie eine Ahnung haben. Aber ich glaube meistens, wenn man so ein bisschen die grossen Zusammenhänge klären kann, dann sehen sie schon auch, dass im Kleinen etwas gemacht werden muss, damit es überhaupt vorwärtsgeht. Aber es ist halt nicht immer genau bezifferbar. #00:53:02-7#

97 Lucas Nicolussi: Wo halt die Chance zumindest ist, also ich sage nur bei uns ist es viel mühsamer, neue Stellen zu schaffen oder Ressourcen für Stellen zu bekommen, als einen Investitionskredit zu machen, so ungefähr. Also von dem her, das wäre ja

vielleicht wieder Chance für den Bot. Nein, ja, und ich glaube das andere, was du ja auch mal schon ein bisschen gesagt hast, was schon halt noch schwierig ist, dass du ja oftmals den klaren Effizienzgedanken nicht rausbringen kannst. Weil du ja nicht, jetzt sind wir wieder der Vergleich zur Privatwirtschaft, eben kannst du sagen, «Hey, look the Bot, der löst eigentlich blöd gesagt die dreissig Stellen Prozent ab oder den Analogprozess komplett ab. Den streichen wir jetzt weg». Weil dort ist man dann schnell, dann geben die ja, nein, das ist nur eine Zusatzdienstleistung. Und was ja auch klar ist, solange ich einfach immer neue Dienstleistungen anbiete, also etwas mehr anbiete, ist es unter dem Strich wahrscheinlich nie günstiger. Also das muss ich immer den Leuten teilweise auch wieder klar machen und muss sagen, hey, solange ich immer einfach digital das noch als Zusatz anbieten kann, macht es noch gar nicht günstiger. Irgendwann muss halt dann der Entscheid auch kommen und was fällt dafür weg. #00:54:21-1#

98 Martin Eggenberger: Das kannst du aber nur intern machen. Gegen extern etwas wegzunehmen ist fast unmöglich, ausser das ist aus irgendwelchen rechtlichen Gründen nicht mehr möglich. Aber sagen, du darfst nicht mehr bei uns am Schalter das Handlungsfähigkeitszeugnis abholen, da hast du nachher einen Aufstand. Also das also zumindest bei uns, das würde nie funktionieren. Der Schalter ist immer noch offen, immer noch besetzt und es muss immer noch jemand dort sein, der weiss, wie man das macht. #00:54:53-5#

99 Lucas Nicolussi: Also ich möchte da nicht zu fest da in andere Themen abschweifen. Bei uns also was schon ein Thema ist, die Frage ist, braucht jede Dienststelle einen eigenen Schalter. Also muss ich da wirklich einen Steueramt Schalter haben und noch mal einen Verwaltungspolizeischalter und Einwanderkontrolle? Oder könnte es wahrscheinlich nicht achtzig, ich sage jetzt mal siebzig bis achtzig Prozent von den Anliegen wahrscheinlich, wenn du einen guten Service dahinter hast. Also da bräuchtest du jemand, der eben die digitalen Services der Stadt kennt, der wahrscheinlich achtzig Prozent abhandeln könnte, auch an einem Schalter. Genau gleich ablaufen würde, wie wenn die Person X das digital machen würde, würde die Person das einfach am Schalter mit der Person durchspielen. Und für die anderen zwanzig Prozent, wo es dann wirklich eine Fachexpertise braucht, ich meine, dort schau mal andere Berichte an. Dort heisst es, ah okay, unser Fachexperte X. Ja, soll ich Ihnen jetzt noch das Zeitfenster einbuchen? Da wäre noch eines frei, da hinten ist das Besprechungszimmer. Oder nein, geht leider nicht, ich kann Ihnen aber gerade einen Termin machen. Und dort habe ich halt schon das Gefühl, gäbe es teilweise Potenzial. Weil, wenn du jeden von den einzelnen Schaltern, ich meine, du musst ja sagen, dass blöd gesagt, das rentiert ja nie teilweise von der Frequenz. Es muss aber alles immer offengehalten werden. Also ich glaube, dort hättest du einiges, wo du noch einen Effizienzgewinn machen könntest. Braucht aber auf der anderen Seite eben wieder gut digitalisierte Services im Hintergrund. Dass du den Schritt machen kannst zu sagen, ja, ich habe eigentlich eine Art Infopoint und dort habe ich nicht Fachleute aus den einzelnen Bereichen, sondern Leute, die sich gut mit den Services von der Verwaltung auskennen und andere Leute anleiten könnten. #00:56:39-8#

100 Martin Eggenberger: Da sind wir jetzt Uster vielleicht schon ein bisschen voraus. Wir sind nämlich dran, den Umbau vom Stadthaus zu planen und wir sind, dort haben wir vorgesehen, Stadtschalter einzurichten zwei bis drei im Erdgeschoss, die wirklich Anlaufstellen sind, die etwa achtzig Prozent der Fälle erledigt sollten und die anderen

halt dann weitergeben. Wir haben auch ein grosses Aber, denn wir haben so, wo man studiert hat, wollen wir das überhaupt irgendwie vorgesehen oder so? Haben wir mal die Frequenz über die Einwohnerdienste, denn die haben einfach am meisten Leute oder die reinkommen. Und wir stellen fest, dass fast nur noch Fälle kommen oder extrem viele Fälle kommen. Die wirklich komplex sind, die mit Fremdsprachen zu tun haben, mit Ausländer oder mit sonst irgendwelchen Spezialfällen und die 0815-Geschäfte eigentlich sehr selten geworden sind an den Schaltern. Aber leider hat es viele von denen, bei uns zumindest. Vielleicht ist das irgendwie im Fischertal anders, aber bei uns hat es sehr viele von den komplizierten Geschäften. Also wir werden zum Beispiel bei den Einwohnerdiensten immer noch viele Leute haben, die dann gleich irgendwie weitergegeben werden, weil die halt einfach irgendwie eine halbe Stunde Beratung brauchen und Formulare mit ausfüllen, und weiss der Teufel, was alles. Und dann noch mit irgendeinem plaudern, der übersetzt und ja, einfach wirklich komplizierte Fälle. Und dann steht fest, dass viele 0815-Sachen wirklich auch schon über Computer von daheim her bestellt werden. #00:58:09-5#

101 Lucas Nicolussi: Gemacht werden. #00:58:09-7#

102 Martin Eggenberger: Formulare und gemacht wird, das ist wirklich vor 15 Jahren oder vor zehn Jahren sind die viel noch an den Schalter gekommen und viele von denen kommen nicht mehr an den Schalter, ja. Aber wie das weitergeht, wissen wir auch nicht. #00:58:23-1#

103 Lucas Nicolussi: Da ich das Interview nicht leite, aber das nehme ich jetzt gleich auf. Es würde mich kurz interessieren, ich hätte das noch spannend gefunden und ich glaube, es hätte einen Einfluss auf die ganze Thematik noch mal, wieso du Ramona wahrscheinlich sehr Mühe hattest, um überhaupt Gemeinden zu finden, die RPA einsetzen. Wie sieht es bei euch aus? Habt ihr mal geschaut, ob sich die Stellenprofile, also wenn ich eine Stelle ausschreibe, ob sich da der Technik-Part, also so das allgemeine technische Verständnis, ob sich dort etwas geändert hat an der Anforderung, die man rausgibt? Oder ich behaupte, das ist bei uns teilweise auch ein Grund, fast überall steht einfach immer noch ja gerne gute Office-Kenntnisse und also Word, Excel und Co. Und ich muss sagen, heutzutage eigentlich in ganz vielen Stellen reicht das aus meiner Sicht nicht mehr. #00:59:17-6#

104 Ramona: Nicht mehr. #00:59:17-9#

105 Lucas Nicolussi: Und das hat dann halt, wie soll ich sagen, hat irgendwie dann eben auch einen Rattenschwanz hinten raus, dass dann eben jemand nur schon, wenn man ihm den Versuch zu erklären, was Robotic Process Automation ist, schon komplett Bahnhof versteht. Weil seine Technik-Erfahrung ist, ja, ich weiss, wie ich eine Excel-Tabelle machen kann und wie ich einen schönen Word-Brief schreibe und das muss doch für meinen Job reichen. Ich habe einfach noch, das habe ich noch spannend gefunden, ich habe das lange nicht auf dem Radar gehabt und plötzlich ist mir das so bewusst aufgefallen. Und wie gesagt, wenn einem das auffällt, dann fällt einem eben das andere teilweise auch bewusster auf. Also das ist vielleicht mehr für deine Arbeit, also ich finde das ja, ich glaube, das ist teilweise noch ein Aspekt, wo ich behaupte, wahrscheinlich noch viel Verwaltung, immer noch zu wenig drinnen, dass sie die denken, sie müssen mehr einfordern. Denn die Gefahr besteht ja, dass man schlussendlich zu so ein bisschen auch zu so einem Sammelbecken werden oder von all denen, die es

nämlich sonst eben nicht mehr hinbekommen, ja sorry. Also wo es dann eben heisst, ja nein, aber also ich hätte sicher ein, zwei Beispiele, natürlich anonymisiert, wo ich überzeugt bin, also wo von der Privatwirtschaft gekommen ist, wo ich überzeugt bin, wo ich gefunden habe, das will ich nicht, das mache ich nicht mit, das ist mir zu kompliziert. Aber die öffentliche Verwaltung dort, für das reicht es noch locker. Also das sage ich jetzt ein bisschen böse. Ist vielleicht auch ein bisschen zugespitzt, aber man muss schon aufpassen, dass man das nicht - ja, das Bild nach aussen, sind wir ehrlich, steht ja eh schon. Also es wird jetzt kaum jemand sagen, oh ja, die öffentliche Verwaltung, das sind die, die total Gas geben in der Digitalisierung und total fit sind dort. Und da müssen wir einfach schauen, dass wir das nicht noch selbst fördern. Aber ja.
#01:01:09-4#

106 Martin Eggenberger: Ja, also das ist so ein, ja, man sieht es nicht so, dass ist mit dem blöden Hintergrund. Nein, wir haben, in Wetzikon haben wir eine IT-Strategie 21 bis 25 und wir haben das erkannt, dass eigentlich wirklich IT-Kompetenz auf der Stadtverwaltung mangelhaft ist, wirklich mangelhaft. Und wir sind daran, das interne Schulungsprojekt aufzuarbeiten, dass wir die Leute befähigen, mehr Sachen zu machen. Nur schon in ihren eigenen Applikationen, die sie haben und zum Teil vielleicht zu zehn Prozent genutzt werden und viele super Funktionen hätte, die sie gar nicht nutzen, weil sie es nicht kennen. Und das muss wirklich besser werden und da reden wir nicht einfach nur von Word-Briefen und dass man Serienbriefe machen kann. Sondern dass gerade wirklich CMI oder mit den Vorlagen und so, die man dort machen könnte und die Abläufe, die man einprogrammieren könnte und so weiter. Das wissen die Allermeisten nicht und es gibt auch niemand, der das denen vorkauen würde oder Schulen oder machen und so. Das braucht halt wirklich internes Know-how und das müssen wir aufbauen. Und ich bin jetzt gerade dabei, so ein Schulungskonzept aufzubauen für uns in Wetzikon. Ich stelle dann aber fest, dass so die Mitarbeiter von anderen Bereichen hält sich in engen Grenzen. Aber da wir zum Glück als Stab von der Führung sind, hoffe ich mir dann ein bisschen Support, dass das dann von oben auch weiter nach unten geht mit gewissen Verpflichtungen. Nicht einfach, du kannst dann, wenn du willst, noch den Kurs besuchen, sondern dass man die Leute verpflichtet, halt gewisse Kurse zu besuchen. Es geht nicht anders und dann werden sich wahrscheinlich auch schon wieder die einen verabschieden, habe ich das Gefühl. Bin fast sicher, das wird zu Verabschiedungen kommen. #01:03:15-5#

107 Ramona: Ja, aber würdest du denken, dass das oder unter Umständen die Akzeptanz auch ein bisschen fördert würde, wenn das Verständnis allgemein für jetzt, ich sage mal IT, Digitalisierung oder für den ganzen Wandel, der da stattfindet, dass halt mehr so ein bisschen PC-Gestörte eher gehen? Dass das eventuell auch eben für so Technologien die Akzeptanz ein bisschen stärken würde oder ja, dann eine Aufklärung in dem Sinne. Viele haben ja immer das Gefühl, wenn man von Roboter redet, oh mein Gott, der löst mich jetzt ab, ich werde überflüssig. Und da kann ich also sagen, da haben bis jetzt alle geantwortet, es hat noch nie einen Stellenabbau gegeben. Also mit allen, wo ich das Interview hatte, die RPA im Einsatz haben in der öffentlichen Hand, die haben alle gesagt, es hat keinen Stellenabbau gegeben. Wenn, dann hat es innere Umsiedlungen gegeben, halt dass die Leute jetzt für anderes zuständig sind und nicht mehr für das, was sie vorher gemacht haben, aber kein Stellenabbau. Aber es ist schon, ich weiss nicht, wie ihr das einschätzt, die Akzeptanz bei euch? Oder wie ihr die also was ihr denkt, was da entgegenkommen könnte, wenn ihr jetzt kommt und

sagt, wir setzen jetzt RPA ein bei euch? #01:04:37-7#

108 Martin Eggenberger: Solange sie im Hintergrund läuft und keine Zicken macht, glaube ich, ist die Akzeptanz sicher da. Es ist ja auch nicht das Problem, dass der Gemeinde die Arbeit ausgeht. Ich meine, jedes Gesetz, das irgendwo beschlossen wird, braucht wieder Leute, die das Umsetzen und den Letzten beißen die Hunde meistens und das sind die Gemeinden. Und irgend, wenn das Gesetz dann beschlossen wird, hat es irgendeinen Impact auf irgendeine Stelle in der Gemeinde meistens. Und der hat dann wieder irgendetwas Kleines mehr zu tun das nächste Jahr, weil das Gesetz dann in Kraft tritt. Und ja, und nach zehn Jahren muss man eine neue Stelle aufbauen, weil da halt es zehn mal zehn Prozent dazugekommen ist. Und der Bot oder der Roboter, wo man hat dann, der kann dann vielleicht aus denen zehn Prozent noch fünf machen oder vielleicht von einem anderen Ort irgendetwas weggeht. Und eben Stellenabbau ist nicht wirklich ein Problem, denke ich. Auch wenn jetzt der Bot vielleicht zehn Prozent von der Arbeit wegnimmt, von irgendeiner anderen Ecke kommen wieder zehn Prozent dazu. Und es ändert halt ein bisschen vielleicht die Jobbeschreibung, aber schlussendlich habe ich glaube um niemanden Angst, dass er keinen Job mehr hat auf der Stadtverwaltung. Ich vielleicht habe eigentlich so, weil wir das in der Schweiz so klein wie wir organisiert sind. Wenn wir natürlich für eine Stadt mit fünf Millionen Einwohner zuständig wären und wir hätten zwanzig Leute, die das Gleiche machen, dann kann es schon sein, wenn wir einen Bot einsetzen, dass dafür zwei überflüssig werden durch das. Aber das ist ja nirgends so in der Schweiz. Wahrscheinlich hat man bei der Stadt Zürich wird das das Problem sein, schätze ich jetzt mal und das ist ja die grösste Verwaltungseinheit in der Schweiz. #01:06:26-7#

109 Lucas Nicolussi: Also ich kann sagen, bei uns, wir haben Stellenabbau in dem Fall mit der Prozessoptimierung. Das ist aber halt praktisch so gewesen, dass die, die dort mitgearbeitet haben und dafür zuständig sind, gesagt habt, hey, ich wollte schon sehr lang auf achtzig Prozent reduzieren und jetzt haben wir einfach zwanzig Prozent eingespart, perfekt. Das ist die Chance. Ich behaupte, sonst hätten wir es auch nicht gemacht. Aber also es ist, es hat stattgefunden. Ich glaube, auch bei den meisten Optimierungen ist es so, ich sage immer, im besten Fall kriegen die Leute neue Aufgaben. Im schlechteren Fall blasen sie ihre noch bestehenden Aufgaben auf ihr Volumen auf und es ist ja nicht so, dass die dann nicht arbeiten. Sie machen dann einfach vielleicht gewisse Sachen ganz, ganz genau. Das ist so der Worst Case und was mir aber teilweise natürlich schon noch fehlt ist, wenn eben, es entstehen ja eigentlich laufend neue Jobs, gerade im Digitalbereich. Und das ist ja dann immer ein «riesen Murks», also ein neuer Job, den es noch gar nicht gegeben hat in einer Stadtverwaltung, inklusive eben meine eigene Stelle, die man da geschaffen hat. Das ist ein «riesen Hoselupf» oder um so Geschichten zu machen. Und dass man das eigentlich nie ein bisschen mit eindenkt. Weil eben, es ist dann einfach, man hat dann ganz viele so kleine Jobs, die man dann umverteilt. Eben ist auch schon gut, dann beschäftigt sich vielleicht noch eine, wie soll ich sagen, im Bereich so und so dann auch noch für Social Media, weil er jetzt ein bisschen mehr Stellenprozente hat. Aber dass man dann vielleicht mal sagt, ja hey, müssten wir vielleicht grundsätzlich das Thema weiss doch auch nicht Social Media mal überlegen, ob man dort nicht professionell jemand in einer Öffentlichkeitsarbeit hat. Statt jetzt einfach zehn Stellen in irgendeiner Abteilung haben, die auch noch ein bisschen Facebook machen, so ungefähr. Das passiert oft selten und das ist wieder die Silo-Geschichte. Denn ich führe etwas technisch ein, das

gibt dann eine Erleichterung. Die Erleichterung passiert, aber nicht diametral. Also ich meine etwas technisch einführen, irgendjemand muss sich wieder um das Technische kümmern. Das ist aber meistens nicht an der gleichen Stelle wie dort, wo es die Erleichterung bringt. Und das gäbe nur schon Partner oder und das ist in den wenigsten Fällen so. Ich sage jetzt mal, wenn ich zum Beispiel dafür Sorge, dass unsere Finanzverwaltung wahnsinnig effektiv ist und eigentlich sechzig Prozent automatisiert, abgewickelt werden könnte. Das ist grundsätzlich ja realistisch. Man sagt, so die ganz Grossen, die schaffen es sogar bis achtzig Prozent als sechzig Prozent. Das Gleiche würde bei uns irgendwie heissen, es sind doch auch irgendwie keine Ahnung drei, vier Stellen. Also erstens Mal würde ich das wahrscheinlich nicht wählen. Eben dort sind wir dann im Thema mit Abschaffen und zweitens wären sie sicher nicht so weit, dass sie dann wieder sagen, ah, ja gut cool, jetzt haben wir da neue Stellenprozente, die geben wir noch an jemand anders ab. Also dass ist ein weiterer Gap. Dann die Sicht als wie soll ich sagen, sozusagen als Gesamtbetrieb oder als Stadt, was ist für uns als Stadt wichtig? Das ist mir dann wieder viel zu fest in den Silos. Das sind dann auch teilweise, ich sage jetzt so ein bisschen Macht- und Ressourcenkämpfe vielleicht von den verschiedenen Bereichen, die da noch mit einspielen etc. Aber ich sage einfach, das macht so die Gesamtprozesse nicht einfach. Und wünschenswert, eben das ist wieder der Optimalfall, fände ich natürlich schon, wenn wir so etwas, so ein RPA einsetzt und man erkennt, da passiert eine Entlastung. Dass man zumindest einen Teil von den Prozente nachher in einen Topf geben könnte oder sonst was, wo man sagt, dafür können wir mal etwas Neues oder eben haben wir dann vielleicht mal jemanden, der sich für RPA bei der IT selbst einsetzt. Machen wir dort eine neue Stelle mit den Mitteln und das können wir dann wieder so nutzen. Das wäre so, wäre aber, wie gesagt, ich glaube, von dem sind wir noch weit weg. Und dann möchte ich noch ganz, du hast gesagt, das Thema die Akzeptanz von, den Mitarbeiter fördern mit Schulungen. Ja, also ich finde das auch, wir probieren es auch wieder, wir haben auch so eine Kampagne am Laufen. Für mich ist es nicht mal nur die Akzeptanz, eigentlich im besten Fall müssten unsere Leute das Produkt zumindest grob einschätzen können und eventuell eben das Potenzial erkennen. Also eben, wenn du mir jetzt von RPA erzählst, dass ich sage, oh halt, ja, wir haben ja X so Standard. Ah, das könnte ich eventuell so und so nutzen und ich merke, häufig fehlt es eben schon dort. Also das sieht man jetzt wirklich bei uns aktuell mit der M-365-Einführung, wo ja ganz viele zusätzliche Tools hat. Wenn du denen sagst, hey, da habt ihr zum Beispiel weiss doch auch nicht irgendwie mit Teams oder SharePoint könnt ihr das und das machen, dann merke ich richtig, wie es bei den Leuten gar nicht anfängt zu rattern. Oh, wie könnte ich denn das einsetzen? Was kann ich denn mit dem machen, sondern es ist wie eine Art Überforderung. Da kommt einfach irgendetwas Neues und ich kann das gar nicht einschätzen. Und wenn wir es irgendwie schaffen, die auf den Level zu bringen, wo sie es zumindest grob einschätzen können und sagen, «Hey, das könnte für mich etwas sein, das könnte ich eventuell einsetzen für mein Tagesgeschäft». Ich glaube, dann wären wir wirklich einen Riesenschritt weiter für die Akzeptanz für auch ein bisschen innovative Geschichten oder wie das RPA. #01:12:02-9#

110 Martin Eggenberger: Du hast natürlich das Problem, wenn einer das für sich sagt, oh cool, das kann ich jetzt ja einsetzen in meinem Tagesgeschäft, dann muss er aber schon seinen Kollegen überzeugen, der nachher vielleicht auch dabei ist. Du, ich habe meine Sachen jetzt dort im SharePoint, holst du es dann dort? Und der, ja spinnst du, ich mache doch keinen SharePoint. Was ist das überhaupt und wieso soll ich das machen? Und dann nachher muss ich es ja sowieso wieder über den alten Weg machen,

der vielleicht kompliziert ist, nur weil der andere nicht mitmacht und sich nicht drauf einlässt. Das müsste dann eigentlich direktiv von oben kommen, wenn der eine sagt, hey, wir machen das über SharePoint, dann haben wir viel weniger Umwege. Dann muss es eigentlich nachher von oben kommen, der Prozess läuft jetzt so und fertig, sonst haben die endlos Krieg miteinander. #01:12:51-3#

111 Ramona: Ende Gelände aus die Maus. #01:12:54-0#

112 Martin Eggenberger: Ende Gelände. #01:12:54-3#

113 Ramona: Fertig. #01:12:55-8#

114 Martin Eggenberger: Ja, es ist wirklich so. #01:12:56-7#

115 Ramona: Ja, aber ich weiss nicht, ob es bei euch auch so ist, aber ich habe manchmal so das Gefühl, das Top-down funktioniert nicht so zufriedenstellend. #01:13:09-3#

116 Martin Eggenberger: Nein. #01:13:09-4#

117 Ramona: Also das ist jetzt mein Gefühl, dass da das, ich sage, jetzt von ganz oben oder nur schon aus dem Management aus den einzelnen Bereichen, teilweise ja. Ich weiss, Druck ist nicht für alles die Lösung und auch kein oder für alles das richtige Mittel, aber zwischendurch braucht es trotzdem ein bisschen Führung. #01:13:33-1#

118 Martin Eggenberger: Man muss es einfach kommunizieren. #01:13:35-5#

119 Ramona: Ja, das ist das nächste Problem. #01:13:40-5#

120 Martin Eggenberger: Ich erlebe eben auch das Umgekehrte, dass Leute gute Ideen haben, die sie vielleicht schon mal, wo sie früher gearbeitet haben, haben sie irgendetwas mitbekommen, haben gute Idee gesehen. Das wäre doch auch möglich und in der nächsten Stufe der Abteilungsleiter sieht die Idee überhaupt nicht oder wenn er ihm das erzählt und dann ist es begraben. Dabei wäre es wirklich gut gewesen oder und ich finde, es braucht, wie ein Gefäss, wo das ausserhalb der ganzen Linie jemand einspeisen kann. Damit es mal jemand unabhängig anschaut und dann feststellt, ja, das wäre, glaube schon noch eine coole Sache. Ich glaube, wir müssen das mal weiter ausbaldowern und nicht sagen, ja, das ist ja okay, aber für uns geht das glaube nicht. Also weil bei uns werden, ich stelle das fest, in der Linie schon Sachen abgeblockt, die eigentlich vielleicht noch schlau gewesen wären. Und ja, da kommst du halt nicht weiter. Und ich finde also von unten gegen oben, der Kanal muss frei sei. Das darf nicht an irgendeinem in der Mitte der Linie sein, der jetzt irgendwie entweder keine Zeit hat, kein Know-how hat oder dich nicht so cool findet. Und dann darf es nicht einfach dort liegenbleiben und abgeblockt werden. Denn erstens frustriert es den anderen natürlich oder und irgendwann denkt er sich ja gut, ich mache Dienst nach Vorschrift oder ich suche mir eine andere Stelle. Das ist auch etwas und das führt zu mehr Fluktuationen und ist auch wieder ein Aufwand oder der nicht nötig wäre unter Umständen. #01:15:11-7#

121 Lucas Nicolussi: Und meinst du nicht, es passieren genau viele so Blocker, weil eben auch die Linie, also weil das Kader eben genau auch überhaupt nicht erkennen kann,

was der Mitarbeiter X, der jetzt vielleicht IT-affin ist, eigentlich vorbringt. #01:15:25-0#

122 Martin Eggenberger: Ja. #01:15:26-8#

123 Lucas Nicolussi: Eben da kommt er irgendwie mit einer SharePoint-Idee und dort oben macht es SharePoint, keine Ahnung was. Das ist ja und noch mal was Zusätzliches? Ah nein, das lassen wir weg. Und ich behaupte eben, die ganze IT ist so präsent mittlerweile, dass es ein Teil von eigentlich als Führungsaufgabe sein muss, zumindest eben den beurteilenden Aspekt. Ich spreche ja nicht davon, dass man als Vorgesetzter programmieren können muss. Aber dass man so ein gewisses Grundverständnis hat, um eben beurteilen zu können, oh, könnte das bei uns eingesetzt werden, in welchem Rahmen und so weiter. Ich glaube, das ist wahnsinnig wichtig in dem Aspekt und ich sehe das, ich habe das auch, also vielleicht noch zum, da kannst du glaube weiterarbeiten oder verändern, ich glaube, das würde sie nicht stören. Ich bin noch in der Jury vom Swiss Digital Economy Award und dort sind wir für digitale Transformation mit drinnen und das war sehr eindrücklich. Das Gouvernement und MPO ist der Bereich, in dem ich mit drinnen war, dort ist jemand reingekommen oder Pro Juventute die sind dort mit. Sie haben zwar nicht gewonnen, aber trotzdem, was ich sehr spannend gefunden habe, die haben digitale Transformation betrieben. Also wirklich sich digital aufgestellt mit innerhalb von einem Jahr M365 flächendeckend an alle Stellen in der ganzen Schweiz, irgendwie Sales Force und also haben wirklich ihre Prozesse digitalisiert und gemacht. Und mit was sind sie gestartet? Sie sind damit gestartet, dass sie gesagt haben, das Thema ist für uns so wichtig, das gehört in die Geschäftsleitung. Es gibt einen neuen Geschäftsleitungssitz für digitale Transformation, weil das einfach ein wichtiger Part bei uns jetzt ist in der Firma, in der ganzen Struktur. Und ich finde, das merkt man ja auch schon, also bei uns ist der IT in den Finanzen versorgt. Der Leiter Finanzen, da kann man jetzt sagen, ja, der wüsste ja eigentlich Themen, der weiss schon auch noch Bescheid. Aber ist jetzt nicht der, wo wir sagen, hey ja, also der kann dann der restlichen Geschäftsleitung sagen, ja hey, das Produkt und das Produkt hätten die und die Vorteile oder da müsst ihr technisch drauf achten. Und ich glaube, das ist schon einfach noch ein Aspekt, der in der öffentlichen Verwaltung behaupte, ich - der Stellenwert von der IT ist immer noch so, ja, das haben wir irgendwann gebraucht und das hat sich irgendwie so aufgebaut. Aber dass das eigentlich mittlerweile absolut Match-entscheidend ist in einem Betrieb, also ich meine, sorry. Wenn die IT nicht läuft, steht es. Wir haben es ja einmal mit dem AG gehabt. Da stand alles still und für das hast du eigentlich in der ganzen Entscheidungsstruktur, habe ich das Gefühl, ist es immer noch untervertreten, die Anliegen. #01:18:12-8#

124 Martin Eggenberger: Ich habe ja ungefähr sieben Jahre gekämpft, bis wir eine Stabsstelle von der Leitung. #01:18:17-8#

125 Lucas Nicolussi: Ja, eben, ich meine, dort muss man ja auch, jetzt sagt man immer, man redet es immer schlecht. Es gibt ja so Dinger, eben auch meine Stelle, die man geschaffen hat. Man könnte ja schon irgendwie wird es wichtiger, aber ich behaupte einfach immer noch, dass das ein Bremsklotz ist, dass es wahrscheinlich nicht ganz so vorangeht, wie es vorangehen könnte oder dass es wie in der ganzen Grundstruktur nicht drinnen ist. So, und jetzt habe ich genug geredet, jetzt darfst du noch ein paar Fragen stellen. #01:18:44-2#

- 126 Ramona: Ich würde einfach noch schnell gerne auf die Synergien eingehen, und zwar würde es mich interessieren, ob ihr regelmässigen oder allgemeinen Austausch habt mit anderen Gemeinden und was so, also was für Themen und was für Erfahrung es da gibt. Und dann vielleicht auch noch zum Abschluss dann, was ihr das Gefühl habt, was das bewirken könnte, so ein Austausch jetzt in Bezug auf Automatisierung, Prozessautomatisierung oder sogar RPA im Spezifischen. Was ihr da für einen Output sehen würde oder eben, was das in der öffentlichen Hand bewegen könnte oder was das bewirken könnte. Ich glaube, das wäre noch so die zwei letzten Fragen, die wir jetzt noch schnell zusammen anschauen könnten. #01:19:35-6#
- 127 Martin Eggenberger: Ja, also wir sind dabei wie egovpartner, Uster ist jetzt ja auch dabei, habe ich gelesen. #01:19:41-6#
- 128 Ramona: Ja, wir jetzt auch. #01:19:45-1#
- 129 Martin Eggenberger: Sehr gut, da gibt es natürlich schon Synergien und ein bisschen Austausch, wo man was mitbekommt und hoffentlich auch miteinander entwickeln kann, das wäre super. Jetzt haben wir ja den eUmzug und das eBaugesuch und dann hat es ja noch eine gewisse Pipeline, die auch noch irgendwann einmal kommt. Von dem hergesehen, der egovpartner ist, glaube ich, schon eine wichtige Institution da in dem Ganzen und ich selber bin noch Vorstandsmitglied im Verein oneGov, wo auch so einen Ansatz hat. Einmal entwickeln wir einfach Nutzen und wenn es möglich ist, noch irgendwie auf allgemeinem Niveau, was in der ganzen Schweiz gebraucht werden kann, nicht einfach nur für einen Kanton oder so. Ja, das sind dann ein bisschen privaten Sachen. Wo je nach Person, wo die Stelle vielleicht anders ist. Eben du hast ja auch noch deins oder ich weiss nicht, hast du noch mehr Nebenjobs? #01:20:42-3#
- 130 Lucas Nicolussi: Ja, ich habe auch ein, zwei Hüte. Ja, nun also nein, ich glaube, der Austausch findet statt, aber es ist wirklich meistens eher ebenso ein bisschen Erfahrungsaustausch bis jetzt. Und dort habe ich schon auch Hoffnung, dass bei E-Gov die Partner wirklich in dem Sinn ein Austausch ist, man fängt gemeinsam an zu entwickeln. Also ich sage jetzt zum Beispiel eben, wir haben so und so Gemeinden, dann Partnergemeinden von dem egovpartner, die eben alle weiss doch auch nicht Nest und noch das Programm im Einsatz haben. Wie wäre es denn mit einem Bot, der die Standarddinge macht, den man mehr oder weniger wahrscheinlich nachher bei allen mit den kleinen Parametrierungen wieder einsetzen könnte. Das hat bis jetzt ist das schlichtweg vom Finanziellen ja noch nicht da gewesen und jetzt mit dem neuen Partnervertrag ja doch auch, also ich sage jetzt mal die Stadt Uster kostet das ja nicht wenig, einer Stadt Winterthur auch nicht und auch Wetzikon zahlt genug dafür. Aber da kommt dafür auch mal eine Summe zusammen oder wo wirklich so Sachen realistisch werden. Das ist glaube, da sehe ich grosse Chancen. Und sonst so Austauschformate, wir sind beim Smart City Hub noch dabei im Schweizerischen. Was dort noch spannend ist, dass dort auch so ein bisschen öffentlichkeitsnahe Betriebe mit drinnen sind wie Swisscom, SBB und so weiter und das finde ich immer noch spannend. Das gibt noch mal wie so eine Sicht drüber raus. Dann beim Städteverband gibt es auch Digitalisierung, wo wir noch mit drinnen sind. Und dann gibt es noch die SIK, die es jetzt nicht mehr gibt. Das heisst jetzt neu ja Digitale Verwaltung Schweiz, dort sind wir auch mit drinnen. Wir haben ja, etwa vor zwei Jahren haben sie das eröffnet, dass überhaupt die Gemeinden und die Städte auch mit dazu können und das haben wir

einfach so gesagt, das sind so ein bisschen die strategischen Partnerschaften, die wir so drüber hinaus pflegen möchten. Aber man muss sagen, das ist bewusst, das ist wirklich eher ein Austauschgremium, ausser dann eben das egovpartner, wo ich gerade denke, hoffentlich kommen wir noch mal einen Schritt weiter. #01:22:50-6#

131 Martin Eggenberger: Ich weiss nicht, ich finde, wir haben relativ viel Services unterdessen von Abraxas und die Abraxas von St. Gallen, die ist eigentlich auch sehr aktiv in der ganzen Digitalisierungsgeschichte von den Prozessen. Und dort können wir vielfach einfach profitieren, indem sie für andere, weil sie haben ja sehr viele Gemeinden oder die dort Mitglied sind, wie Sankt Galler, auch Zürcher und so weiter, die für andere irgendetwas schon was gebaut haben, was wir nachher adaptieren kann. Also das ist eigentlich eine Firma, die jetzt unterdessen gross genug ist und nicht einfach nur so klein vor sich hin werkelt. Wo man merkt, was ihren Markt ausmacht und dass auch andere davon profitieren könnten, wenn etwas entwickelt wird. Und ohne dass man immer selber gehen und anstossen muss und sagt du, wie wäre es? Könnten wir da irgendetwas bauen oder so? Das kommt dann einfach irgendwann mal. Das merkt man dort, das ist noch gut, wenn man wirklich grosse Player hat, dann profitiert man davon. Aber viele Gemeinden haben dann eben ein bisschen das Gefühl, ja, wir machen jetzt wieder mal einen Kleinen berücksichtigen und so. Dabei bei Grossen hast du dann vielleicht wirklich, hast du einfach durch die Grösse Vorteile. #01:24:06-1#

132 Ramona: Aber euer Interesse also an dem, sagen wir Austausch oder bei unserer Szene habe ich jetzt eher gemeint, so gerade die Synergienutzung, die wäre bei euch höher? Also da wärt ihr schon auch, würde ihr mitmachen? #01:24:20-9#

133 Lucas Nicolussi: Meinst du jetzt spezifisch auf RPA? #01:24:22-0#

134 Ramona: Ja. #01:24:23-3#

135 Lucas Nicolussi: Ich glaube, ich müsste es, also wenn ich jetzt, ich müsste es im Rahmen von den Prozessen. Ich sehe echt Potenzial im Rahmen von anderen Projekten, die wir angehen. Also wo ich sagen, weil für mich ist das RPA losgelöst. Also du brauchst ja eigentlich eben immer den Case, wo du es sinnvoll einsetzen kannst. #01:24:40-9#

136 Ramona: Ja. #01:24:42-2#

137 Lucas Nicolussi: Und das eine ist, wahrscheinlich gibt es X Cases. Aber dort braucht es dann auch noch irgendwie, ich bin immer in Englisch, sorry, the Need oder the Pay. So, jetzt müssen wir es angehen und weil dann ist der richtige Zeitpunkt, mit so etwas zu kommen. Und dort sehe ich es vor allem bei uns, weil wir wirklich, also die Stadt Uster hat ja wirklich vor, auch das Thema Webseite ist ein Riesenthema. Das heisst aber auch eben nicht nur Webseite, sondern Webseite, Bürgerkonto, also in Richtung E-Signatur und eine Serviceplattform zu geben. Also die drei Komponenten noch jetzt zu denken als neuen Webauftritt, sage ich jetzt einmal mit all den Unterkomponenten. Und ich sage jetzt mal zuerst werden so ein bisschen wahrscheinlich Webseiten und Bürgerkonto drankommen. Und die Serviceausgestaltung kommt dann noch, dass man eben bestehende Services anschaut, wie kann man die verbessern, wie kann man sie umstellen? Und das ist für mich der Ansatzpunkt, wo RPA dann sehr

spannend wird, glaube bei uns. Das heisst aber auf einer Zeitachse sind wir wahrscheinlich jetzt so 24. Und Vorteil ist für mich, aber das ist glaube mehr mein Persönliches, darum mache ich auch bei so einer Anfrage, finde ich, möchte ich immer gerne mitmachen. Denn ich nehme mir das auch persönlich mit, dass ich auch mal wieder weiss, hey, was passiert in dem Bereich, was machen andere Städte? Sonst, was es heisst, Erfahrungsaustausch wäre ich grundsätzlich sicher offen. Aber ich sehe noch nicht so, dass wir jetzt gerade wieder sagen, oh ja, da lege ich gerade das Jahr oder nächstes Jahr gerade los, muss ich sagen. Aber einfach so, wenn es jetzt die Leute hat, die das schon im Einsatz haben, um irgendwie dann einmal zuzuschauen oder so ist es unbedingt, ja klar. #01:26:35-2#

138 Martin Eggenberger: Ja, ich sehe das auch so ein bisschen im Format, dass irgendjemand einen Use Case präsentiert, wie das jetzt bei ihm läuft oder und wie man dazu gekommen ist und wie es nachher läuft vielleicht oder dass man so ein bisschen die Abfolge sieht. Ich sehe jetzt nicht, ja, da kann man irgendwie zwei Stunden oder so kann man das Präsentieren und dann kann man vielleicht auch drüber diskutieren. Und es muss eben nicht unbedingt, dass man es dann genau gleich daheim auch macht. Aber man sieht, wo waren die Probleme, was hätte man lösen können und was läuft jetzt besser? Oder vielleicht konnte man es eben nicht so richtig lösen und es läuft noch nicht viel besser. Das sieht man ja dann. #01:27:15-6#

139 Ramona: Also wäre es in erster Linie mehr so ein bisschen im Format von so einer Infoveranstaltung, wo jetzt zum Beispiel eben gerade der Kanton Zürich eventuell ein, zwei Use Cases vorstellen könnte und präsentieren, so hey, das haben wir umgesetzt. Eben das ist jetzt vielleicht auch ein Case, der andere auch noch interessieren könnte. So läuft der ab. Eben man muss ja die Geschwindigkeit vom Bot für die Präsentationen ziemlich runterschrauben, dass man überhaupt sieht, was er macht. Aber dann wäre es in erster Linie für euch schon mehr so und wenn ihr in die Umsetzung kommen würdet, würdet ihr dann aber auch andere eben so, ich finde, so ERFA-Gruppen, da darf es auch Leute drinnen haben, die es noch nicht haben. Nur schon, um zu hören, was die anderen machen und woran sie gescheitert sind oder was eben genau die Herausforderungen waren oder die Problematik, die sie bei der Umsetzung des Projektes hatten. Da sehe ich schon auch, also finde ich glaube keinen schlechten Austausch. #01:28:20-0#

140 Lucas Nicolussi: Oder für mich sehr spannend wäre halt nur schon eine Stelle, woran ich mich wenden kann. Also ich sage jetzt eben, ich bringe wieder Egovpartner ins Spiel, aber die sagen ja, sie wollen auch eine beratende Funktion für die ganzen Gemeinden einnehmen. Und wenn ich jetzt, ich meine, die sind jetzt auch erst am Aufbauen, aber wenn ich dort wüsste, du hast vorher etwas gesagt vom Kanton sonst oder also ein Experte und ich merke jetzt bei uns, irgendwo geht es los, dass eben jemand seinen Prozess optimieren will. Dass du sagen kannst, hey, weisst du was? Nimm doch einfach mal rasch mit dem Kontakt auf. Ich gebe dir die Daten mal weiter, der kann das mal anschauen, ob es für dich das Potenzial wäre. Höre dir das doch mal an. Also wie so ja, so ein bisschen einen Experten herbeiziehen können, eben ohne gerade irgendwie ein extra Budget für das auslösen zu müssen. #01:29:13-9#

141 Ramona: Keine 220 Franken schwere Consultant meinst du? #01:29:17-3#

142 Lucas Nicolussi: Ja, ich meine schlussendlich, was da nachher der egovpartner

verdient, weiss ich auch nicht, aber es ist zumindest ja - es wäre wie ein möglichst einfacher Zugang, um das Know-how abzurufen, wenn es nötig ist. #01:29:40-5#

143 Ramona: Ja, ich weiss, was du meinst, ja. #01:29:42-5#

144 Lucas Nicolussi: Und das andere ist sicher eben ein bisschen Bekanntheit, aber dort bin ich mir nicht mehr sicher, wie viel es bringt, wenn du jetzt ein Erfahrungsstück machst mit Leuten wie uns? Weil eigentlich wäre es ja spannend, wenn wir noch mal eine Stufe rauf. Also oder sowohl als auch vielleicht. Aber eigentlich geht es ja wie so ein bisschen, da musst du ja eigentlich zuerst noch mal mehr das Commitment oder das Verständnis herbringen, für was. Was ist RPA und wie kann man das einsetzen? Also am besten würdest du es irgendwie teilweise machen wie so die Polit-Talks ist es glaube von der Uni oder sonst wo teilweise auch so. Also ich meine, Cyber Security ist dort auch schon das Thema gewesen. Wo aber eigentlich abzielt auf die Politiker und Führungsleute aus dem öffentlichen Sektor. Und eigentlich wäre es super, wenn man das Thema dort irgendwo platzieren könnte. Man muss es dann natürlich noch artgerecht, also wie soll ich sagen, artgerecht aufbereiten. Artgerecht ist das falsche Wort bedarfsgerecht aufbereiten, sodass es verständlich ist. Aber ich meine, es bietet sich ja eigentlich an, das zu zeigen, was eben so ein Worker macht. Eben du hast gesagt, ja, ist ja teilweise noch doof, dass man es nicht so schnell, dass man es fast nicht so langsam darstellen kann, dass man es sieht. Ja, dann lass es zuerst mal schnell durchrattern und dann sehen sie nur das Flimmern am Bildschirm und dann drehst du mal ab und sagst, ja, eigentlich macht er ja das. Und so lange geht es etwa, wenn das bei euch einfach Person X händisch machen muss und ich gehe jetzt mal wieder auf die normale Geschwindigkeit zurück. Also es hat ja eigentlich noch einen guten Effekt zum Beispiel einfach so symbolisch zu zeigen, hey, schaut, nehmt euch der Thematik doch mal an oder gebt sie dann zumindest weiter. Also wenn jetzt wahrscheinlich Martin oder ich von oben her den Auftrag bekommen, hey, ich habe gehört RPA, das müssen wir unbedingt machen bei uns, hey? Der Stadtpräsident X, ah, der RPA, ich habe gehört, das ist das neue Ding, ich will das. Ja, dann bist du halt auf einer anderen Schiene, als wenn ich sage, hey, ich war jetzt an dem Austausch, das ist ja wirklich noch lässig. Komm, schau es dir doch auch mal an. Ja, okay, was ist das? Roboter Dings, ja, hm ja, das kannst du mir mal geben. Also ich weiss es nicht, aber das ist jetzt so ein bisschen meine Einschätzung. #01:32:11-3#

145 Ramona: Ich habe sehr viele Infos erhalten, weiss noch nicht, wie ich das Transkript machen soll. #01:32:23-1#

146 *Gespräche ohne Relevanz für die BSc-Arbeit #01:32:56-6#

147 Ramona: Habt ihr noch Ergänzungen? #01:33:02-1#

148 Lucas Nicolussi: Nein, ich habe so viel gesagt. Das tut mir schon eher leid. #01:33:07-6#

149 Ramona: Ich brauche die Infos. Für mich ist vieles wertvoll für die Arbeit. #01:33:16-0#

150 * Gespräche ohne Relevanz für die BSc-Arbeit

B.3 Gruppeninterview Abraxas Informatik AG (Loher und Pereira)

Das Gruppeninterview wurde mit den Experten Marcel Loher, Leiter Bereich Versicherungen und Levis Pereira, CTO der Abraxas Informatik AG am 29. März 2022 durchgeführt.

- 1 *Ramona: Darf ich euch bitten euch kurz mit Namen, Funktion und Arbeitgeber vorzustellen. #00:00:23-4#
- 2 Marcel Loher: Mein Name ist Marcel Loher. Ich bin von Haus aus ETH Ingenieur. Ich leite aktuell bei der Firma Abraxas den Bereich Versicherung. Betreuung von 20 kantonalen Ausgleichskassen und 3 Gebäudeversicherungen. Abraxas hat rund 1000 Mitarbeitende und ist im Bereich der öffentlichen Verwaltung tätig und opportunistisch auch im Privaten Bereich Aufträge entgegennimmt. #00:00:59-9#
- 3 Levis Pereira: Mein Name ist Levis Pereira. Ich bin einerseits CTO und leite noch die Integration und Consulting Services, welcher sich vor allem um Pre-Sales und Ausschreibungen kümmert. Technische und wirtschaftliche Ausbildungen. #00:01:53-0#
- 4 Ramona: Wie lange arbeitet ihr schon bei der Firma Abraxas? #00:01:56-4#
- 5 Levis Pereira: 8 Jahre mit Unterbruch. #00:02:21-2#
- 6 Marcel Loher: Ich bin seit 22 Jahren bei der Firma Abraxas und habe verschiedene Abteilungen besucht. Ich habe aber immer Versicherungen betreut. #00:04:18-1#
- 7 Ramona: Wie viele Kunden aus dem öffentlichen Sektor betreut ihr ungefähr? #00:04:31-2#
- 8 Marcel Loher: Wir sind in allen Kantonen tätig. Wir betreuen zwischen 130-140 Gemeinden und 20 kantonale Ausgleichskassen. Mehrheitlich Kanton Zürich und St. Gallen. #00:05:21-0#
- 9 Ramona: Wie viele kommen aus der Privatwirtschaft? #00:05:29-4#
- 10 Marcel Loher: Ein Bruchteil. Hätte gesagt unter 10 - oder Levis? #00:05:34-3#
- 11 Levis Pereira: Umsatztechnisch unter 5%. Würde auch sagen 10 Kunden. #00:05:46-7#
- 12 Marcel Loher: Wir bieten auch noch Dienstleistungen für die Pharmabranche. #00:05:57-4#
- 13 Ramona: Dann wird es vermutlich eher ein bisschen ein Abschätzen bezüglich der Unterschiede. Seht ihr ein Unterschied bezüglich des Standes des Einsatzes von RPA zwischen der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft? #00:06:59-9#
- 14 Marcel Loher: persönlich kann ich es nicht beurteilen. Ich kann es im Sinn von "hören sagen" beurteilen, aus Teilnahmen an Workshops und mit Partnerfirmen

zusammengearbeitet, es ist auch dort nicht etwas was durchschlagend ist, wo mit wehenden Fahnen sich die Kunden darauf stürzen, sondern es braucht wirklich ein dediziertes Thema, wo sie nachher sehen, das bringt wirklich einen Mehrwert. Aber diese Aussage ist natürlich sehr subjektiv und einfach vom «hören sagen». #00:07:36-4#

15 Ramona: RPA-Projekte habt ihr bisher nur in der öffentlichen Verwaltung umgesetzt?
#00:07:43-2#

16 Marcel Loher: Das ist bedingt dadurch, dass die Firma Abraxas fokussiert, ist darauf und das Dekret nicht aktiv in den privaten Sektor gehen. Das andere ist opportunistisch, wenn einer kommt und sagt "wir haben gehört, ihr macht das und das", dann nehmen wir es auf und sonst nicht. In der Privatwirtschaft haben wir kein RPA.
#00:08:24-4#

17 Ramona: Wie ist euer Wissensstand bezüglich RPA bzw. was ist eure Rolle im Bereich RPA? #00:09:03-8#

18 Marcel Loher: Wie ich RPA einsetze und auch verstanden habe, wie man es einsetzen soll, ist es immer in einem kleinen Bereich. Also, dass Projektmanagement dahinter müsste, gibt es eigentlich nicht. Es sind immer kleine Sequenzen, die wir machen und eigentlich bringt immer der Kunde die Idee und wir gehen den Prozess aufnehmen. Wir gehen wirklich Schritt für Schritt durch und es gibt auch der Developer, welcher man einsetzen kann - quasi man installiert das auf dem Gerät - aber, weil es bei uns sehr heikel ist bezüglich Datenschutzes, kommt dann gerne mal von den internen Juristen das «Nein», dass man überhaupt sowas installieren darf, was quasi den Mitarbeitenden verfolgt, was er genau macht. Darum gehen wir meisten vorbei und untersuchen die Grundlagen, Dokumentationen, machen Screenshots etc. Das sind 3-4 Stunden und dann ist der Prozess aufgenommen. Und dann strukturieren wir ihn entsprechend und sagen wie der RPA Prozess aussieht und wie wollen wir ihn machen und dann wird er gebaut. Vom Wissen her, was bei uns an Know-how vorhanden ist, wir haben Know-how, um einen Bot zu schreiben, um einen zu betreiben und zu überwachen. Business Analyst benötigt es in dem Sinn nicht, weil mit RPA bildest du ein Prozess ab, welcher aktuell sonst ein Mitarbeitenden macht. Wir kommunizieren ihn eigentlich konsequent dort, auf der Basis auf welcher viel repetitive Arbeiten gemacht werden. Also beispielsweise ein Formular kommt rein und ihr müsst etwas aus dem Formular in einer Applikation eintragen, verifikationsfragen klären - z.B. eine IBAN-Nummer, ob sie komplett ist und falls nicht zurückgeben. Also relativ simpel. Die Frage erstaunt mich bisschen, denn RPA sind kleine Schritte und es sind immer kleine Schritte, welche man als Roboter schreibt. Wenn es abgeschlossen ist, geht es wieder weiter. Einfach wenn er zu komplex wird und er hat irgendwo ein Fehler, dann steht einfach der ganze Prozess und sonst ist es nur ein Segment daraus und der nachfolgende Prozess kann über Nacht wieder aufholen, wenn der gestockt hat. Wir haben nie riesige Roboter geschrieben. Wird auch vom Hersteller abgeraten. #00:12:04-0#

19 Ramona: Ich glaube da fehlt manchmal auch das Wissen im Fachbereich und in der IT. #00:12:12-5#

20 Marcel Loher: Was fehlt ist das Wissen der Fachbereich, was sie überhaupt machen. Wir haben gerade kürzlich einen Prozess aufgenommen. Sie haben Screenshots gemacht und wir sind zu ihnen und dann unsere Frage "und was ist damit?" und dann

die Antwort «Ach ja, da könnte es eine Ausnahme geben und da auch wie auch da» und darum nehmen wir den Prozess wirklich vor Ort auf, damit wir bspw. prüfen können, was ist mit diesem Feld und was mit diesem und warum da und da müsst ihr nichts eintragen etc. damit der, der das dann umsetzt genau die richtige Grundlage hat. Da könnte man jetzt auch sagen das ist ein Business Analyst, aber wir machen es immer gleich mit dem, der den Roboter schreibt, er soll genau verstehen was der Prozess macht. Meine Erfahrung, wenn wieder einer dazwischen ist, dann braucht es eine Übersetzung und der Mitarbeitende, welcher den Roboter schreibt, benötigt ein gewisses Verständnis haben, wie der Mitarbeitende arbeitet. Was wir nicht gemacht haben, ist ein Roboter, welcher eine Aktivität auslöst, welche ausserhalb der Organisation Auswirkungen hat - bspw. ein Schreiben geht raus - diese Applikationen, welche Mitarbeitende im Fachbereich verwenden, lösen zum Teil Verfügungen aus und damit wir nicht mit den Juristen Probleme kriegen, gibt es das nicht. Der Sachbearbeiter erhält die Information, prüft diese und löst die Aktivität dann aus. Das ist ganz wichtig, nach Aussen übernimmt der Mensch die Verantwortung. #00:13:46-8#

21 Ramona: Wieso sollte eine Verwaltung RPA einsetzen? #00:14:00-4#

22 Marcel Loher: Effizienzsteigerung. Repetitive Arbeiten nicht durch einen Menschen ausführen lassen - nicht um ihn zu ersetzen, sondern wir haben zu wenig Menschen, welche gut ausgebildet sind und in den Fachbereichen benötigt es gut ausgebildete Mitarbeitende und diese repetitive Arbeit ausführen lassen ist unnötig. Das zweite ist, wir haben einen Prozess gemacht, bei welchem der Sachbearbeiter aus dem Fachbereich sogar gesagt hat «wow, jetzt habe ich Zeit mich um die 20% zu kümmern, welche wirklich Probleme geben». Ansonsten wird seine Zeit für repetitive Sachen verschwendet und hat zu wenig Zeit für komplexere Fälle. Da sehe ich den grossen Vorteil. #00:14:57-9#

23 Ramona: Das klingt alles sehr toll. Wie erklärt ihr euch dann das Zögern der einten Gemeinden? #00:15:05-6#

24 Marcel Loher: Die Unkenntnisse und das Engagement, welches auf Kundenseite benötigt. Das ist noch vielfach so. Wir sind uns gewohnt unsere Arbeit zu machen. Einem Mitarbeitende zu vermitteln, dass er eigentlich eine "unnötige" Arbeit macht, das hören sie natürlich nicht gerne. Das merken sie erst in zweiter Instanz. Das zweite - das ist meine persönliche Erfahrung aus der Privatwirtschaft - wir hatten Produktionslinien mit x verschiedenen Maschinen und dann ging es darum, wie können wir das ganze automatisieren, verbessern, effizienter machen. Ich kam dann mit dem Vorschlag, komplette Produktionslinien mit identischen Robotern zu machen. Wir haben dann ABB Roboter gekauft und wir hatten Mitarbeitende, welche kein Deutsch konnten, es waren Basic-Arbeiten, nur schauen, ob es läuft - wenn nicht, wieder starten. So konnten wir die Mitarbeitende ausbilden an den Robotern und somit waren sie universeller einsetzbar. Die Privatwirtschaft ist schneller bereit Investitionen zu tätigen und auch zu sagen wir kommen von 16 auf 5 Mitarbeitende herunter und sind natürlich auch bereit, Mitarbeitende zu entlassen, wo die öffentliche Verwaltung diesen Schritt mehr als nur ungern macht. Ist verständlich. Und auf der IT-Seite ist es auch so, es gibt viele Leute in der IT - gerade in kleinen Organisationen - das ist meine persönliche Sicht, welche reingerutscht sind und kennen das, was sie machen und weitergehen haben sie oft Mühe. Sie hängen an den Tätigkeiten, welche sie kennen und über den Tellerrand gehen, ist schwierig. Das ist vermutlich so ein zweiter Hemmschuh - also

einerseits der Fachbereich, welchem man was wegnimmt und die Mitarbeitende neu geschult werden müssen wie auch die IT, welche das denn nicht gross fördert. Es muss nicht unbedingt bei einer Abraxas laufen, sondern auch auf einem Server beim Kunden und dann muss er es überwachen und wenn es ein Fehler gibt, dann muss er dem nachgehen. Grundsätzlich als Thema - das ist der philosophische Aspekt - der Mensch verändert sich nicht gerne. Wenn er etwas lange gemacht hat, verändert er es nicht gerne. Und in einer Gemeinde behaupte ich jetzt, ich habe nichts mit Gemeinden zu tun, wer kümmert sich denn darum. Du hast kein Ansprechpartner, das nehmen wir auf und das ziehen wir durch. Das ist nicht der Gemeindepräsident, nicht die IT - meistens ist die IT noch outgesourct, wer soll sich darum kümmern. Der Leiter der Abteilung hat auch genug zu tun. Das sind Hindernisse, welche enorm hinderlich sind, dass man Innovationen, neue Sachen in eine Organisation bringen kann. Ich behaupte, das hat nicht mal gross mit Gemeinde zu tun, sondern das ist grundsätzlich im Menschen verankert. #00:18:38-0#

- 25 Ramona: Würdest du sage, dass der Aufbau der Organisation (interne oder externe IT) einen Grund sein, weshalb Gemeinden RPA im Einsatz haben oder nicht? #00:19:15-8#
- 26 Marcel Loher: Ich stelle mir die Frage etwas anders: Wenn ich jetzt auf eine Gemeinde zugehe, auf wen gehe ich zu? Auf die IT? Die IT sagt das ist mehr beim Fachbereich angesiedelt und der Fachbereich sagt, wir haben keine Zeit uns darum zu kümmern. So wie es jetzt ist, läuft es ja. Despektierlich gesagt, aber nicht so gemeint, Bequemlichkeit. Wenn du einen externen Dienstleister hast, ist ja dann nicht versiert in diesem Thema. Es muss eher aus der Leitung kommen, wo haben wir Abläufe, welche repetitiv und mühsam sind, welche Mitarbeitende belastet und qualifizierte Mitarbeitende unnötig Zeit brauchen. Es müsste aus meinen Augen mehr von der Leitung kommen, aber dort ist fehlt die Zeit. In dem Fachbereich sind die Mitarbeitende viel mehr auf die Facharbeiten konzentriert und weniger auf anderes, wie könnte man das noch effizienter machen, was gibt es auf dem Markt etc. Wenn ich jetzt in eine Gemeinde gehen würde und fragen, macht ihr repetitive Aufgaben, dann würden die sagen "ja wir haben da bisschen was und da, aber es läuft eigentlich". Es ist auch in der Privatwirtschaft so, aber in der Privatwirtschaft hast du immer jemand, welcher sich Interesse an Kostensenkungen und Effizienzsteigerung hat, wo das Interesse viel eher geweckt werden kann. #00:21:15-4#
- 27 Ramona: Vielleicht bin ich etwas naiv in meinem Denken, aber ich habe das Gefühl, wenn von der IT mehr Informationen kommen, würde an den Fachbereich bezüglich Innovationen, dass sich vielleicht der Fachbereich eher Gedanken darüber machen würde. Die IT scheint etwas zu warten, bis mal was aus dem Fachbereich kommt. #00:22:01-3#
- 28 Marcel Loher: Wenn du direkt auf den Fachbereich zugehst, dann ist schnell die Angst hier, die nehmen wir was weg, braucht es mich noch etc. Die Ängste sind dann schnell da und du hast somit eine gewisse Bremse, aber das ist mit vielen neuen Sachen. Wenn du ein externer IT-Dienstleister hast, ist der oft auf Client- und Server-Betrieb fokussiert plus vielleicht noch Applikationen. Abraxas liefert Applikationen für Gemeinden, jedoch betreiben sie es dann selbst oder bei einer OBT und dann hast du auf einmal die Synergien nicht und das ist dann schwierig. Wenn ich jetzt auf eine Gemeinde zugehen würde, wo würde ich mich melden. Ich muss zuerst mal verstehe,

wo arbeiten sie und wo arbeiten sie intensiv repetitiv. Um das herauszufinden, müsste ich in eine Gemeinde und mit den Mitarbeitenden mitgehen. #00:23:08-1#

- 29 Ramona: Siehst du sonst noch Herausforderungen für Gemeinden beim Einsatz von RPA? Was siehst du da für spezielle Herausforderungen? #00:23:22-2#
- 30 Marcel Loher: Für mich es ist sehr schwierig das Thema "Gemeinden" zu beleuchten. Ich kenne die Gemeinde nur, weil ich dort Steuern zahle. #00:23:57-1#
- 31 Ramona: Sonst halten wir es ein bisschen allgemeiner. Wo gibt es Herausforderungen bei RPA-Projekten? #00:24:08-1#
- 32 Marcel Loher: Herausforderung, welche ich sehe, ist oft, dass ein Formular eingereicht wird und irgendetwas passiert damit in der Organisation. Zuerst muss man mal das Formular digitalisieren, damit es am Bildschirm direkt ausgefüllt werden kann. Denn ein Roboter hat ein Problem, welches die Leistung ziemlich reduziert, und zwar wenn es handgeschrieben ist. Mit OCR fällt die Leistung oft zusammen auf 50-60%. Das ist eines der grossen Handicaps. Es gibt intelligente Systeme, welche sie einsetzen können, aber wenn es immer wieder andere Schriften sind, ist das sehr schwierig. Das ist eigentlich die Herausforderung. Formulare werden heute halt vielfach noch handschriftlich ausgefüllt und eingesendet. Das ist die grosse Herausforderung, dass es am Bildschirm ausgefüllt oder zumindest heruntergeladen und elektronisch befüllt werden kann. Dann lohnt sich auch der Roboter bei kleineren Mengen, weil dann wird er effizient. Das zweite bei RPA ist, er hat sehr viele Wartezeiten, denn RPA kennt nicht, ob Bildschirm aufgebaut ist oder nicht. Er muss warten, bis die Applikation da ist, und zwar ganz sicher, sonst klickt er am falschen Ort oder ins Leere. Die dritte ist, der Prozess muss mit all seinen x Ausnahmen bekannt sein. Man kann damit leben, dass er einmal im Jahr aufgrund einer Ausnahme mal auf Fehler läuft - haben wir auch gemacht - das ist dann das 80:20 Prinzip. Die Grösse muss man haben mit 80% zu leben. Ein Kunde hat abgebrochen, weil er 100% wollte, aber nicht alle Ausnahmen kannte und dann hat es immer wieder Fehler gegeben. Er hat dann die Geduld verloren. Menschen erwarten von neuen Sachen immer 100% Performance und es muss immer sofort laufen. Das ist nicht mit neuen Technologien einfach nicht so. #00:27:16-4#
- 33 Ramona: Welche Risiken seht ihr beim Einsatz von RPA? Was schon erwähnt wurde, waren Datenschutzthemen. #00:27:33-9#
- 34 Marcel Loher: Wir hatten gerade umgekehrt, die Sozialversicherungen müssen bei gewissen Fällen Einsicht nehmen in die Steuerdaten und müssen somit Zugriff auf die Steuerdossier haben. Jetzt setzten die Sozialversicherungen genau dafür RPA ein, damit genau das Datenschutzgesetz eingehalten werden kann, denn der Mensch könnte ja auf beliebiges Dossier gehen und ein Roboter macht das nicht. Der greift genau auf das verlangte Dossier zu, holt die Daten raus, liest sie ein und fertig. Damit kann man das Datenschutzgesetz auch einhalten, weil es genau nicht ein Mensch macht. Der Roboter kommt nicht in eine Versuchung. Das andere was ich gesagt habe, dass nichts nach aussen geht. Der Mensch hat die Verantwortung und muss es nochmals lesen, bevor eine Verfügung ausgelöst wird, was rechtlich bindend ist oder eine Konsequenz hat. Einfaches Beispiel: Coronasituation ist es bei uns gross aufgekommen. Da mussten alle Anträge für Unterstützungsleistungen usw. Formulare einreichen. Da

zehntausende Formulare eingegangen und die mit einem Roboter abarbeiten, das ist absolut ideal, aber der Entscheid wie viel Geld einem zugesprochen wird, musste noch ein Mitarbeiter verifizieren, nicht das aufgrund eines Fehlers plötzlich eine Null oder zwei zu viel drin ist oder etwas übersehen wurde, sondern er musste das noch kurz verifizieren, ob es logisch ist. #00:29:30-0#

- 35 Ramona: Ich wollte gerade nach der Verantwortung fragen. Ich habe auch schon gehört, wer trägt die Verantwortung für den Roboter und seine Fehler. #00:30:04-6#
- 36 Marcel Loher: Die Verantwortung hat immer die Organisation, das sag ich bei uns intern auch immer. Du kannst den grössten Fehler machen, am Schluss haftet immer die Firma und nicht der Mitarbeitende. Die Firma muss schauen, dass es eingehalten wird. Der Roboter macht ja nur das, was ein Mensch machen würde. Ansonsten musst du mir sagen, was ein Roboter falsch machen könnte. Klar könnte er aus Ramona Gehring, Ramon auslesen und es wäre jemand anderes. Es gibt hier aber immer wieder Verifikationen im Hintergrund. Es ist wichtig, dass der Roboter so designed ist, dass an den Stellen wo es kritisch ist, dort wie Kontrollsysteme installiert werden, und es geht zurück, dass ich den Prozess ganz sauber aufnehmen muss. Wenn ich das nicht mache - und das ist nicht «shit in», sondern zuvorderst - dort ist entscheidend, den Prozess sauber aufnehmen. Was machen die Mitarbeiter und was für Ausnahmen gibt es. Man muss sich rantasten und man darf nicht zu gross einsteigen, einfach mal was Kleines machen und von A nach B abschreiben und sehen, dass es funktioniert und dann so langsam reinwachsen um zu verstehen und die Sicherheit zu bekommen. Das andere, um die Sicherheit hochzuhalten, nicht ein riesiger Prozess abbilden, sondern kleine Schritte. Wenn etwas passiert, dann ist es bei einem kleinen Schritt und nachvollziehbar, anders weisst du nicht genau, wo es passiert ist. Er wird schnell komplex. #00:32:37-9#
- 37 Ramona: Bei der Literaturrecherche habe ich gelesen, dass RPA nur ein Hype sei und nur als Übergangslösung genutzt werden. Was sagst du zu dieser Aussage? #00:33:08-6#
- 38 Marcel Loher: Ich sehe es nicht als Hype. RPA hat den grossen Vorteil, dass du kein Eingriff bei der Applikation vornehmen musst. Du kannst es einfach so bauen, losgelöst davon, wer die Applikation geliefert hat. Wenn du zwei verschiedenen Applikationen verknüpfen, dann benötigst du eine Schnittstelle, welche du bauen musst und musst mit den Applikationen sprechen und da wäre ja der Hype, bis die Schnittstelle da ist. Aber RPA hat den grossen Vorteil, ganz losgelöst von allem zu sein - ich bilde nur den Menschen ab und darum behaupte ich, es ist kein Hype. #00:33:46-8#
- 39 Ramona: Was ich auch viel gelesen habe, dass die Gefahr besteht, weil man nichts an den bestehenden Systemen machen muss, die bekannten Legacy Systemen vergisst. Siehst du hier keine Gefahr bzw. Risiko? #00:34:14-3#
- 40 Marcel Loher: Legacy-System beinhalten ja eigentlich den Kern des Prozesses, welcher abläuft. RPA ist ja nur immer dazwischen. Es kann durchaus sein, dass RPA einfach in dem Sinn eine Übergangslösung ist, gerade wenn es ein altes System ist, dass du sagst, da mache ich nichts mehr, da ich in 3-4 Jahren so oder so ein neues System baue, also baue ich ein RPA und das neue System hat das dann schon enthalten. Es hat nichts mit der Applikation zu tun. Die Applikation bildet eigentlich den Prozess

ab, welcher der Gesetzgeber vorgibt und RPA übernimmt Arbeiten zwischen zwei Systemen, welche sonst manuell gemacht werden müssen. Du schreibst irgendetwas ab in etwas anderes hinein und das machst du mit RPA. Du kennst RPA schon?
#00:35:33-3#

41 Ramona: Ja sicher ja. #00:35:35-9#

42 Marcel Loher: Es ist wie ein elektrisches Klavier. Ich kann es selber spielen und es klingt gut oder ich lasse es spielen und es klingt auch gut. Aber, die Melodie komponiere nicht ich, sondern ich spiele es einfach, mehr nicht. Und der Komponist muss die Musik immer noch definieren und schreiben und das ist die Legacy. Im Prinzip bilde ich die Schnittstelle zwischen dem Komponisten und dem Zuhörer mit RPA ab. Mit dem elektrischen Klavier verstehen die Leute dann meistens, was ich mit RPA meine. RPA klingst du sonst bei vielen so rational und gefährlich. Die ganze Welt besteht nur noch aus digitalen Systemen und den Menschen braucht es gar nicht mehr.
#00:36:38-2#

43 Ramona: Der Begriff löst schon bei vielen eine gewisse Abweisung aus - auch bspw. bei Sekretariaten, welche eigentlich viele repetitive Prozesse haben, ist oft eine Ablehnung gegenüber Innovationen oder Verbesserungen spürbar. #00:37:09-7#

44 Marcel Loher: Heute hast du Systeme, bei welchem du einen Brief diktieren kannst und es schreibt ihn dir automatisch. Das Sekretariat macht da eigentlich nur noch die Korrektur davon. Es gibt eine Veränderung der Arbeit. Wenn du bei der Sekretärin ansetzt, ist das der falsche Ort. Das ist, wie wenn man mir sagt, den Verkauf brauchen wir nicht mehr, die Offerten werden automatisch erstellt. Dann sage ich, nein, den Kundenkontakt möchte behalten, das machen wir nicht. Wenn das mein Chef einführt, dann heisst es, das musst du jetzt so und so machen. Da sind wir wieder beim Thema, der Mensch ist sehr träge und verändert sich nicht gerne. Du kannst auch eine Sekretärin, welche das KV gemacht hat, kannst du weiterentwickeln, dass sie andere Arbeiten macht und das ist die Kunst das dem Menschen nahe zu bringen. Der Mensch dort hinbringen, dass er sagt «Ok, die einfachen Arbeiten habe ich nicht mehr, dafür anspruchsvollere». Das dort hinzubringen, den Mehrwert zu zeigen, das ist die hohe Kunst. Die meisten kommen einfach, das kann man dann wegrationalisieren und der Roboter arbeitet sogar in der Nacht, für was brauchen wir dich noch. Das darf man nicht, wir brauchen den Menschen genau gleich, einfach an einem anderen Ort.
#00:38:50-3#

45 Levis Pereira: Ich denke es wird spannend - das was wir besprechen ist alles regelbasiert, wie bei Chatbots auch - die Unterscheidung zwischen regelbasiert und wenn KI ins Spiel kommt, sind zwei Paar Schuhe. Das ist bei RPA auch der Fall und das wird dann nochmals eine zusätzliche Differenzierung oder Hype geben, wenn wirklich noch zusätzliche Intelligenz dazu kommt, welche gewisse Prozessanpassungen selbst entscheidet. Das wird noch eine andere Liga werden. Das sehe ich auch bei Chatbots so. Die Abraxas macht nur regelbasierte Bots. #00:39:46-4#

46 Ramona: Im kognitiven Bereich sind noch nicht viel unterwegs. Ich weiss auch bei der Axa nicht, ob sie es so schon im Einsatz haben. Auch der Kanton Zürich hat meines Wissens noch nichts im Einsatz. #00:40:19-4#

- 47 Marcel Loher: Man muss anschauen, wo hat es Konsequenzen oder man macht es so wie meine Kunden und sagt, es geht nichts nach aussen, ohne dass es durch einen Menschen verifiziert wurde. Aber es gibt 80% Standardfälle, die gehen einfach durch. Wir haben einen Roboter geschrieben für die Maskenentschädigung. Personen, die eine Ergänzungsleistung bekommen, haben 30 CHF Maskenentschädigung zu gute. Hier musst du nur schauen, hat die Person Ergänzungsleistung ja oder nein und dann bekommt er die Entschädigung oder nicht. Wenn du im Kanton St. Gallen 20000 Fälle hast, ob du das automatisierst oder einem Mitarbeitende gibst, hat schon eine Kosteneinsparung und ist simpel. Darum nochmals, wir bilden keine zu komplexen Prozesse mit RPA abbilden. Genau dann kommen die Juristen, aber simpel geht. #00:41:38-9#
- 48 Ramona: Ich wäre so weit mit meinen Fragen am Ende. Habt ihr noch etwas, dass ihr ergänzen möchtet? #00:41:54-6#
- 49 Levis Pereira: Du hast ja gehört, Marcel hat vor allem sein Bereich abgedeckt. Natürlich hat Abraxas ganz viele Gemeinden, die wir abdecken. Wenn dich das interessiert, dort sind wir mit RPA noch nicht so weit drin. Wir bedienen Kantone, Gemeinden, aber Fokus heute mit Marcel ist am weitesten in diesem Bereich. Nur nicht, dass du das Gefühl hast, Abraxas bietet keine Lösungen im Gemeindeumfeld an. #00:42:34-2#
- 50 Marcel Loher: Der Gemeindebereich ist ein grosser Bereich bei uns. Es fehlt die Kraft, der Power wirklich rauszugehen, analysieren und mit Kunden zu reden. Es ist ein Nischenplatz, du sagst ein Hype, aber es ist ein Nischenplatz. Auf Kundenseite muss der Wert jemand kennen und reingehen. #00:43:11-8#
- 51 Ramona: Mit der Erwähnung immer noch einverstanden? #00:43:30-6#
- 52 Marcel Loher: Das ist meine Sicht und in Ordnung. #00:43:41-5#
- 53 *Abschlussgespräch. Nicht mehr relevant für BSc-Arbeit.

B.4 Interview Kanton Zürich (Fabian Gfeller)

Das Experteninterview wurde mit Fabian Gfeller, Leiter RPA Factory des Kanton Zürich am 31. März 2022 durchgeführt.

- 1 *Ramona: Darf ich dich bitten dich kurz vorzustellen mit Namen, Funktion und Arbeitgeber. #00:00:26-7#
- 2 Fabian: Name Fabian Gfeller. Vor 2 1/2 Jahren hier beim Kanton Zürich angefangen als Praktikant im Bereich RPA während Masterarbeit. Nach einem Jahr habe ich den Bereich übernommen und habe intern einen Mitarbeitenden und sonst arbeite ich mit einem externen Team zusammen, mit welchem ich Prozesse automatisiere und Roboter baue etc. #00:01:30-3#
- 3 Ramona: Wie würdest du deinen Wissensstand einschätzen? Welche Rolle würde zu dir passen? #00:01:51-5#
- 4 Fabian: Eine Mischung. Ich bin als einziger intern 100% im Bereich RPA tätig. Meine Hauptaufgabe ist die Führung, somit eher Projektleiter. Ich schaue, wie wir die Ressourcen einplanen, welchen Prozess zuerst, dass neue Prozesse reinkommen, mache aber auch Support, entwickle auch selbst, jedoch nicht viel und nichts Komplexes und keine Zeitkritische. Für das Verständnis ist es sicher gut, wenn man selbst auch etwas entwickelt. Am ehesten Projektleitung, aber ist eher etwas eine Mischfunktion. #00:03:17-6#
- 5 Ramona: Habe ich schon oft gehört. Hast du noch Ausbildungen / Weiterbildungen / Zertifizierungen gemacht in diesem Bereich? #00:03:26-8#
- 6 Fabian: UiPath Academy habe ich Onlinekurse besucht. Developer und Business Analyst. #00:03:48-2#
- 7 Ramona: Wie ist der aktuelle Stand bezüglich Einsatz RPA? Seit wann in Einsatz, wie viele Prozesse, wie viele Roboter? #00:04:06-8#
- 8 Fabian: So 100% genau sagen, wann wir angefangen haben, kann ich dir nicht sagen. Ende 2019 sind wir in den Betrieb gegangen, davor war es Projektbasis und Proof of Concept. Wir haben ca. 35 Roboter im Einsatz, da sind ca. 5 ausgeschaltet wurden, welche zusätzlich waren, welche innerhalb der Applikation oder durch Schnittstelle abgelöst werden konnten. Ich schaue gleich mal nach. Es sind 35 Roboter und 3 wurden abgelöst. Dazu kamen noch einige "Einmal-Roboter", welche wir «Quick und Dirty» eine Datenmigration gemacht haben, wenn beispielsweise ein neues System kam. #00:06:08-0#
- 9 Ramona: Kannst du mir ein Beispiel eines Use Cases geben, welchen ihr umgesetzt habt? #00:06:18-3#
- 10 Fabian: Der eine macht in unserem SAP und in einer anderen Kernapplikation, welche

wir haben, in welcher auch verbucht wird, macht der Roboter täglich einen Abgleich, ob der Saldo der beiden Buchungen übereinstimmt. Bei der Kernapplikation müsste man irgendwie 15 Listen generieren etc. Aufgrund des Aufwandes wurde der Prozess auch noch einmal im Monat gemacht und der Roboter macht es jetzt täglich. Es ist wirklich ein cooler Bot, denn das Problem war bei Missständen, dass die Fehlbuchung gesucht werden musste und der Roboter macht das jetzt täglich und es kann sofort korrigiert werden. Die Datenqualität konnte nebst den Zeitersparnissen erhöht werden. #00:08:36-1#

11 Ramona: habt ihr RPA auch in Kombination mit KI bereits im Einsatz? #00:08:47-0#

12 Fabian: Bis jetzt nicht. Ist etwas, wo wir hinwollen, haben aber sonst noch genug zu tun. Aber ist sicherlich eine Option. Man muss natürlich nichts machen, was man nicht benötigt, aber es hat Potenzial. Wenn wir einen wirklich coolen Case sehen, dann werden wir es machen. #00:09:20-3#

13 Ramona: Weisst du, weshalb der Kanton Zürich die Technologie RPA einsetzt und / oder andere Prozessautomatisierungstechnologien? #00:09:35-1#

14 Fabian: Nicht genau. Im Kanton Zürich ist es mit den Direktionen etwas zerstückelt. Es gibt sicherlich noch andere Ansätze, welche verfolgt werden, Details kann ich dir jedoch nicht sagen. Aber warum genau RPA eingesetzt wird, kann ich dir nicht sagen. Im Vergleich zu Schnittstellen ist es klar, was es für Vorteile hat. Zu anderen Prozessautomatisierungstechnologien wüsste ich nicht. Da bin ich zu spät dazugestossen. #00:10:23-3#

15 Ramona: Was sind deiner Meinung nach die Hauptgründe, weshalb ihr RPA einsetzt? #00:10:32-7#

16 Fabian: Kosten und Agilität. Zum Teil haben wir Legacy Applikationen, welche abgebaut werden sollten, bei welchen sich eine Schnittstelle nicht mehr lohnt. Zum Teil sagen auch Anbieter bei einer Ausschreibung, dass sie es liefern können, und im Nachhinein heisst es, ja es geht aber noch 3-6 Monate und kostet noch zusätzlich und dann klopfen die Mitarbeitenden noch gerne bei uns an. Wir können dann relativ schnell, innerhalb von ein paar Wochen eine Lösung bieten und entsprechend auch günstiger. Es ist natürlich nicht so schön integriert, das ist klar und man muss darauf achten, wenn sich die Applikation ändert, dass man on top bleibt. Das sind so die Hauptgründe. Ich kann mich auch noch vorstellen, dass ein Gedanke auch war, dass es eine coole und moderne Technologie ist, welche die Verwaltung etwas aufpeppt. #00:12:29-3#

17 Ramona: Was denkst du, was erklärt das Zögern anderer Verwaltungen, welche es noch nicht im Einsatz haben? Wo siehst du Hinderungsgründe für andere Verwaltungen? #00:12:47-9#

18 Fabian: Ist noch schwierig zu sagen. Wir haben natürlich meistens mit denen Kontakt, welche Interesse haben. Ich habe aber auch schon von Mitarbeitenden gehört, welche auch beim Kanton Zürich arbeiten aber nicht in unserer Direktion, sie würden es sehr cool finden und es würde sich anbieten, jedoch ist das Motto dort "nicht zu viel ändern" und was ich noch fast schlimmer finde "wir haben keine Zeit so etwas zu

machen, wir haben zu viel zu tun, wir sind immer am Feuer löschen" anstatt zu schauen, dass es nicht erst Feuer gibt. Was ich mitbekommen habe, dass im Tagesgeschäft oft schon viel los ist. Der Initialaufwand zu betreiben, scheint auch ein Hindernis zu sein und auch die Personen, welche das Gefühl haben, es sei nichts für sie, man könne sich nicht darauf verlassen, weil es ein Roboter ist. Haben wir auch ab und an, aber nicht oft. Aber wenn man mit Fachverantwortlichen redet, sind sie anfangs auch noch etwas skeptisch, ob dann auch wirklich alles stimmt, wenn es automatisiert ist. Denen kann man aber die Angst auch gut nehmen, in dem man irgendwelche Checks einbaut, dass sie es nochmals gegenkontrollieren können, bevor es verbucht wird. Ich kann mir auch vorstellen, dass wenn es heisst, dass der Kanton aufgrund vom Einsatz von RPA Stellen abbaut, dass das problematisch wäre. Ist bei uns aber absolut nicht der Fall und wurde auch nicht als Befürchtung geäussert, jedoch kann ich mir vorstellen, dass dies bei anderen Verwaltungen ein Thema sein könnte. #00:15:45-2#

- 19 Ramona: Es zieht halt auch etwas einen «Rattenschwanz» mit sich. Man hat keine Zeit, sollte aber investieren und der Ertrag kommt natürlich auch erst etwas später. Vielfach sind die Prozesse gar nicht richtig dokumentiert, weiss nicht genau wie er abläuft. #00:16:20-6#
- 20 Fabian: Das ist für mich der grösste Mehrwert. Auch wenn wir nur 35 Bots haben, wir haben schon so viele Prozess angeschaut. Die Mitarbeitenden sind in ihrer Tagesarbeit drin und sendet es seit 20 Jahren per Post, weil es früher einfach nicht anders möglich war und dann muss es ein weitere abtippen was auch immer. Und dann kamen wir mit der Idee es per PDF zu senden, dass der andere nur noch herauskopieren müsste etc. Oder wenn man feststellt, dass drei Mitarbeitende in einem Prozess das Gleiche tun, weil sie nicht wissen, dass der letzte schon gemacht hat, z.B. Kontrolle und dann denken sie mal über den Prozess nach und teilweise benötigen sie dann gar keinen Roboter, weil du den Prozess einfach optimieren kannst. Das ist für mich einen «riesen Benefit», welcher wir hier bringen können, weil einfach jemand externes Mal auf den Prozess schaut, welcher nicht so im Tagesgeschäft ist wie die Mitarbeitenden im Fachbereich. #00:17:37-8#
- 21 Ramona: Kann man das als Vorteil nehmen? Oder als Chance, wenn man sich einem Projekt widmen würde, dass man es unter Umständen nicht mal mit RPA umsetzt, aber zumindest mal angeschaut hat. #00:17:58-5#
- 22 Fabian: Genau. Ich finde es ist immer eine Chance. Wir haben so oft Prozesse angeschaut und ich sage, wenn ich zu jemanden gehe und sage "hey, ich würde gerne mal deine Prozesse anschauen, weil ich denke du machst das nicht so gut", dann wäre ich ziemlich sauer, wenn ich der andere wäre. Wenn ich aber komme und sage, dass wir je nach dem die mühsamen Aufgaben mit einem Roboter abnehmen können, dann ist die Reaktion vermutlich besser und dann kann darüber gesprochen werden. Vielleicht merkt man danach, dass man keinen Roboter benötigt, aber das Resultat ist grundsätzlich das gleiche. Man hat den Prozess optimiert. Es ist eher eine Chance als ein Vorteil. Es ist nicht Sinn und Zweck der Sache, jedoch ein schöner Nebeneffekt. #00:18:50-5#
- 23 Ramona: Siehst du noch andere Chancen für die öffentliche Verwaltung? #00:19:02-3#

- 24 Fabian: Es werden manchmal für den Roboter Sachen «streamlined», optimiert, digitalisiert, weil sie es vorher mit Papier gemacht haben und damit kann ein Roboter nicht arbeiten, wenn ihr es aber mit einem PDF macht, dann geht es. #00:19:54-4#
- 25 Ramona: Siehst du auch Risiken? #00:19:59-3#
- 26 Fabian: Ja natürlich. Einerseits musst du die Mitarbeitende abholen, dass sie nicht das Gefühl haben, dass sie nicht ihren Job verlieren. Bei uns war das kein Problem bzw. wurde kommuniziert, dass dies nicht für das eingesetzt wird, jedoch habe ich von Externen gehört, dass das ein grosses Thema war. Ich kann mir vorstellen, dass das eventuell in der Privatwirtschaft anders ist - so he, wir müssen 50 Stellen einsparen, schaut mal - aber ja, das sage ich, ohne etwas davon zu wissen. Bei kritischen Prozessen ist es natürlich einfach so, dass etwas was nicht in eine Applikation integriert ist, ist halt auf die Applikation angewiesen und wir hatten das auch schon, dass es einen neuen Release gab, wir haben ihn am Freitag getestet, weil wir wussten, dass der kritische Prozess am Montag laufen muss und dann hat halt am Wochenende ein Release eingespielt und dann hat der Prozess so halt nicht mehr funktioniert. Und ich denke, da sind die Risiken schon grösser, als wenn man es innerhalb einer Applikation oder mit einer Schnittstelle löst. Mit einem guten Testing und Kommunikation kann das Risiko gemindert werden, aber ganz weg geht es natürlich nicht. Das sind so die grössten Risiken, welche ich erlebt habe. #00:22:02-6#
- 27 Ramona: Vorteile hast du schon etwas erwähnt. Siehst du Nachteile von dieser Technologie, abgesehen von den Risiken? #00:22:24-0#
- 28 Fabian: Nein, eigentlich nicht gross. #00:22:48-3#
- 29 Ramona: Was ich in der Literatur ab und an gelesen habe, was jedoch eher auch etwas in die Richtung der Risiken, dass man Legacy Systeme vergisst, dass sie im Einsatz bleiben. Man hat dann den Roboter und versucht gar nicht eine Systemlösung zu finden. Findest du, dass das in der Realität auch so ist? #00:23:43-1#
- 30 Fabian: Bei uns nicht. Aber ich kann mir gut vorstellen, dass dies vorkommen kann. Bei uns ist mehr so, dass man schon lang weiss, dass es abgelöst werden muss und das wurde immer wieder verschoben. Das ist aber nicht aufgrund, weil man nicht ablösen will, aber es verschiebt sich halt. Aber niemand denkt, dass man jetzt ein Roboter hat und nichts mehr tun muss. Was mir noch eingefallen ist, dass ich es nicht vergesse, was ein Nachteil sein kann - wir hatten es einmal, dass der Roboter immer gut funktioniert hat - der war nicht als Schnittstellenersatz im Einsatz, sondern wirklich, um Mitarbeitende zu entlasten - und irgendwann nicht mehr. Es war zeitkritisch und wir konnten es nicht innerhalb einer Stunde lösen, sondern erst bis zum nächsten Tag, was nicht ging und bei ihnen hat nur noch jemand wie der Prozess effektiv funktioniert und die war im Urlaub und sie hatten etwas Ghetto dann. Da legen wir jetzt immer grossen Wert darauf, dass sich die Mitarbeitenden nicht zu 100% darauf verlassen dürfen, sondern dass es immer noch einen Plan B benötigt. #00:25:28-0#
- 31 Ramona: Welche Herausforderungen habt ihr bei euren RPA Projekten angetroffen? #00:25:35-0#
- 32 Fabian: Einerseits - nicht mühsam - aber du musst schauen, dass du es etwas unter die

Mitarbeitenden bringst, dass sie es etwas kennenlernen. Wir haben einige aus dem Fachbereich gefunden, welche die Prozesse kennen, sich für die Technologie interessieren und es eine gute Sache finden - so konnten wir es einigermaßen lösen. Es ist dann immer etwas schwierig bei einem neuen Kunden wieder "durchzustarten" - muss immer zuerst wieder eine Basis geschaffen werden und du musst das Vertrauen schaffen, erklären was RPA ist. In diesem Zusammenhang haben die Mitarbeitende, mit welchen eine kleine Schulung gemacht wird, haben teilweise effektiv etwas Mühe Prozesse zu sehen, welche sich eignen würden. Einerseits das, was man als Mensch so "Hangelenk mal Pi" so macht, wo man gerade sieht - klassisch wäre so ein Tippfehler bei Zürich, dass das h und das c vertauscht sind - als Mensch völlig klar, da schreibt man Zürich rein und als Roboter ist es eine Zeichenfolge und für eine Korrektur chancenlos. Auch das Thema Ausnahmen - bei der Frage, ob das immer so abläuft, kommt vielfach die Antwort "eigentlich schon" und wenn wir eigentlich hören, wissen wir, dass es schwierig wird. Ja, dass ihnen etwas das Verständnis fehlt, mit der Zeit kommt das, aber am Anfang ist es oft etwas schwierig. Manchmal fallen den Mitarbeitenden auch eher mühsame Tätigkeiten ein, welche sie beispielsweise einmal im Monat machen müssen, jedoch einen Aufwand von bspw. 3 Stunden haben. Bei den Tätigkeiten, welche sie aber täglich mehrmals machen, fallen weniger auf oder werden oft weniger genannt, weil sie irgendwie das Gefühl haben, das ist einfach meine Aufgabe und mein Job. Wenn es dann nur einmal im Monat gemacht wird und nur wenige Stunden benötigt, lohnt es sich halt oft nicht im Gegensatz zur täglichen Ausführung - auch wenn es nur 10min geht - aber 50 Personen machen, lohnt es sich schon mehr. Das zu Prozessfindung und identifizieren und sonst kommst du technisch auch etwas an die Grenzen. Wenn der Prozess logisch und regelbasiert ist, geht es meistens. Ab und zu kommen noch Berechtigungen dazu, wie beispielsweise Bundesapplikationen, welche nicht ganz einfach sind. Bei einem Amt haben wir einen attendant Roboter für die Bundesapplikationen eingeführt, weil wir von der IT dürfen keine Zugriff auf die Bundesapplikationen haben - gestaltet den Support schwierig, denn wir müssen auf ihre Computer um es zu lösen, weil wir die Applikation nicht haben. Zum Teil sind auch die Maschinen etwas anders und dann hast du 50 Mitarbeitende mit dem gleichen Bot und dann funktioniert es bei zwei von 48 nicht. #00:30:13-3#

- 33 Ramona: Von einer anderen Gemeinde wurde noch die Prozessvielfalt als eine Herausforderung genannt, dass es wenig Massenprozesse gibt, dafür viele verschiedene. Habt ihr das bei euch auch festgestellt? #00:30:42-0#
- 34 Fabian: Ich kann das schon bestätigen, und zwar auf zwei Arten. Wir haben innerhalb von einem Amt haben wir häufig schon viele verschiedene kleine Sachen, welche sich dann doch nicht rentieren. Gleichzeitig aber auch, was schon fast extremer ist, wenn man dann die Gefängnisse anschaut und jedes Gefängnis arbeitet wieder etwas anders. Das ist auch wieder ein schöner Nebeneffekt, weil wir teilweise Prozesse harmonisieren konnten. Für die Harmonisierung ist es noch gut. Aber da machen wir im Prinzip schon etwas Vorarbeit, was mit unserem Job eigentlich nicht viel zu tun hat. Wenn du aber ein Prozess für ein Gefängnis machst, ist es häufig etwas schwierig, aber wenn du es für 20 Gefängnisse machst und 30min sparst, wird es schon wieder spannender. #00:32:12-6#
- 35 Ramona: Du hast es schon mal erwähnt. Ist bei euch ein RPA Projekt schon mal gescheitert? #00:32:31-3#

- 36 Fabian: Im Normalfall machen wir ein Call oder Meeting, schauen den Prozess an und dann ist meistens klar, ob wir es umsetzen und empfehlen können und ob die anderen "willig" sind es zu zahlen. Wenn das als scheitern gilt, dann unzählige, denn wir schauen sehr viele Prozesse an und das gibt es immer wieder. Projekte, welche schon weiter fortgeschritten waren bisher noch nie. Machen wir aber auch nicht, Entwicklung starten, bevor alles geregelt ist, «Prozessdoku», Dokument mit Risiken, Aufwandschätzung etc. wird angeschaut und abgesegnet und erst dann starten wir. Was bisher die Hauptgründe waren, dass man etwas nicht umsetzen konnte, wie sie es sich vorgestellt hatten. Oder es war zu teuer bzw. lohnte sich nicht oder es hat dann doch noch eine Schnittstelle zwischen zwei Systemen gegeben. Das sind so die drei Fälle, die wir meistens haben. #00:33:55-5#
- 37 Ramona: Wollte gerade fragen, wie oft die Kosten das Problem waren, da es der Klassiker ist. #00:34:05-0#
- 38 Fabian: Es haltet sich in Grenzen, denn meistens sagen wir, können wir machen, würden wir euch aber nicht empfehlen. Wir sind alle im Kanton und ich muss ihnen nichts andrehen, was sich nicht lohnt. Wir hätten oft für viele Sachen gerne einen Roboter, welcher sich aber nicht lohnt. #00:34:43-0#
- 39 Ramona: Habt ihr eine Strategie, welche RPA oder Prozessautomatisierungstechnologien berücksichtigt - also Digitalisierungsstrategie wäre so der Klassiker - habt ihr so was? #00:34:56-7#
- 40 Fabian: Nicht direkt. Es ist halt auch hier etwas zerstückelt, dass z.b. das eine Amt findet, sie wollen etwas digitalisieren und dann haben sie etwas gestartet und ich habe dann eine Präsentation gehalten und sie kamen mit Ideen. Das war aber mehr so am Rande und nicht zwingend in einer Strategie eingebettet, sondern mehr nach dem Motto, wenn ihr schon dabei seid, das gibt es auch noch. #00:35:36-5#
- 41 Ramona: Du warst ja anfangs nicht dabei, woher kommen normalerweise die Vorstösse? Kommen die Ideen immer aus dem Fach? Du hast mal gesagt, man sollte nicht mit der Tür ins Haus fallen - sensibilisiert ihr die Fachbereiche oder kommen sie von sich aus auf euch zu? #00:36:04-8#
- 42 Fabian: Tendenziell ersteres, es kommt aber darauf an, wie man es anschaut. Bestehende Kunden kommen einfach wieder, wenn sie eine Idee haben. Aber weil wir so heterogen sind, haben so viele Ämter und innerhalb der Ämter wieder eine Million verschiedene Sachen, Standorte usw. Dort muss ich auf die Personen zugehen, vielleicht haben sie es mal am Rande gehört (von mir), aber nicht so, dass sie genug Bescheid wissen, was sich eignen würde - sondern mehr im Stil von "oh Roboter, cool". Also nein, ich muss auf die Personen zugehen und mit ihnen sprechen und es erklären und häufig ergibt sich dann was. #00:36:57-2#
- 43 Ramona: Findest du das den richtigen Ansatz oder sollte man hier anders vorgehen? #00:37:03-4#
- 44 Fabian: Inwiefern anders? Kannst du mir Tipps geben? #00:37:11-0#
- 45 Ramona: Vermutlich eine etwas naive Idee, aber dass man vielleicht, wie ein

Innovation Newsletter machen könnte, welchen man in den verschiedenen Fachbereichen senden könnte um die Technologie etwas an den Mann / die Frau zu bringen, dass etwas mehr Ideen aus dem Fachbereich kommen würden. #00:37:48-8#

- 46 Fabian: So extrem ist es nicht, dass wir gar nichts haben. Es ist auch etwas geplant. Wir haben einerseits vor kurzem einen «Brownbag Lunch» gemacht - wie du gesagt hast, nicht nur Tools und Technologien - sondern ganz verschiedene Sachen werden präsentiert. Dort waren verschiedene Personen dabei und ich habe über RPA erzählt. Wir haben auch seit neuem auch mehr Kontakt zum Generalsekretariat, welche für Kommunikationssachen super sind. Wir haben unseren Newsletter, gar nicht mit Tools, sondern einen allgemeinen Newsletter, bei welchem wir auch mal einen Beitrag haben, vielleicht auch mal einen Intranet Artikel. Vielleicht auch mal - wie du gesagt hast, bin ich noch gar nicht auf die Idee gekommen - aber wenn man einen wirklich coolen Roboter auf die Beine gestellt hast, dass man dann alle paar Monate wieder im Newsletter ein Update gibt bezüglich der Roboter. Wir haben es geplant, aber man müsste es in Angriff nehmen. Es ist klassisch etwas was wichtig ist, aber nicht dringend und dann bleibt es liegen. #00:39:15-1#
- 47 Ramona: Die Akzeptanz im Fachbereich haben wir schon etwas besprochen. Was ich in der Literatur noch gefunden habe, dass IT-Fachkräfte oft skeptisch gegenüber RPA sind. Wie siehst du das beim Kanton in der IT - ist es eher gemischt? #00:39:53-2#
- 48 Fabian: Eigentlich - vielleicht sagen es mir die Mitarbeitenden auch nicht, dass sie es nicht gut finden - aber grundsätzlich positiv. Hat vielleicht auch den Hintergrund, dass wir bei der IT gestartet haben mit einem Bot. Der Bot hilf der IT sehr viel, was für die Akzeptanz sicherlich geholfen hat. Plus muss man sagen, wir entwickeln intern nicht, sondern extern. Insofern kann ich mir vorstellen, dass solche Personen, welche Entwickler sind sonst sagen würden "nein, da musst du was Richtiges machen, das geht so doch nicht". Das haben wir aber nicht. Ich würde sagen, dass es grundsätzlich positiv ist, kommt aber sicherlich darauf an wen man fragt. Ich glaube da hilft es viel, wenn man auch mal einen Bot für die IT macht. #00:41:44-7#
- 49 Ramona: Was sagst du zur Aussage, dass es nur Hype und eine Übergangslösung ist? #00:41:52-3#
- 50 Fabian: Hype nein, finde ich gar nicht. Vieles davon was wir machen, waren Übergangslösungen. Macht es für mich nicht schlecht. Es wäre etwas anderes, wenn wir auch ein halbes Jahr entwickeln würden für 200000 CHF, ist aber nicht so. Wir sind schneller und billiger. Darum sehe ich nichts Schlechtes daran, wenn wir Übergangslösungen bauen - den Mitarbeitenden ist geholfen und von dem her Ziel erfüllt. Hype hätte ich zu wenig mitbekommen aus meinem Umfeld, um das Gefühl zu haben, dass es nur ein Hype ist. Ich hatte gerade heute einen Prozess angeschaut, bei welchem wir die Möglichkeit hatte, es anders zu lösen oder mit RPA. Da musste ich auch sagen, die andere Lösung ist nicht viel teurer und ist so sauber und stabil - würde ich so machen. Bei anderen Sachen ist RPA sehr gut geeignet. Ist im Endeffekt ein Tool, welches man einsetzen kann und wie man es einsetzt, ist einem selber überlassen. #00:43:14-7#
- 51 Ramona: Aber ihr habt es schon für einen langfristigen Einsatz eingeplant? #00:43:19-5#

- 52 Fabian: Absolut. Also die Prozesse werden sich ändern. Wir haben einzelne Roboter, welche als Übergangslösung dienen. Aber RPA selbst ist keine Übergangslösung. #00:43:34-9#
- 53 Ramona: Die wichtigsten Faktoren, welche massgebend für den Entscheid dieser Technologie sind. Was sind deiner Meinung nach noch wichtige Faktoren z.B. menschliche, organisatorische, strategische, wirtschaftliche, welche für einen Entscheid relevant wären für diese Technologie? #00:44:10-9#
- 54 Fabian: Also wir reden von der Technologie und nicht von einzelnen Robotern? #00:44:15-7#
- 55 Ramona: Dass man diese Technologie einsetzt und keine andere. #00:44:20-7#
- 56 Fabian: Wir haben mit einem Amt einer anderen Direktion gesprochen und die haben gesagt, in einem halben Jahr lösen wir 3 von unseren Kernapplikationen ab, lohnt sich nicht hier etwas zu programmieren. Wir sind von der Applikation abhängig. Wir müssen uns der Applikation anpassen und nicht die Applikation uns - so schön es manchmal wäre. Der Rest, wenn wir so oder so an einer Digitalisierung sind - wenn man es strategisch anschaut - ist es einfach ein Tool und man muss sich überlegen, ob man Massenprozesse hat. Z.B. der Pickycheck ist auch nichts wo ewig geht, aber es ist sehr mühsam, wenn man 6 Uhr morgens in allen Applikationen anmelden muss - da hat keiner Lust drauf. Man muss schauen was vorhanden hat. Man muss es als Tool sehen mit Alternativen. Ich kenne die Alternativen von RPA aber zu wenig, welche sich anbieten könnten, ausser natürlich die Applikation selbst weiterentwickeln, neue Applikationen, Schnittstellen usw. Ich kann nicht klar sagen, weshalb wir genau RPA ausgewählt haben. Ich sage einfach wo ich die Vorteile sehe. #00:46:31-7#
- 57 Ramona: Noch kurz zu den Synergien. Ich weiss nicht, ob du das überhaupt weisst. Tauscht ihr euch aus mit anderen Gemeinden, Städten, Kantone? Weisst du, ob bei euch ein Austausch stattfindet? #00:46:50-3#
- 58 Fabian: Absolut ja. Zum Teil läuft es über unsere externen Partner, dass Leute auf uns zukommen. Es hat es aber auch schon öfters gegeben, dass Leute bei uns angefragt haben, weil wir - wie ich es verstanden habe - am weitesten. Vieles ist vielleicht auch aufgrund der Ausschreibung gewesen - was natürlich immer ein grosses Thema ist - wie wir das genau angegangen sind wie auch Pilot, wie wir nach Prozessen gesucht und was wir gefunden haben. Plus bieten wir das auch anderen Direktionen an. Wir arbeiten auch bereits mit einer anderen Direktion zusammen, welche eigentlich den Service von UiPath und unseren externen Partnern wie auch Entwickler über uns beziehen. Grosser Vorteil für sie ist, dass die Fixkosten wegfallen und der Orchestrator läuft über uns, die Serverinfrastruktur ist auch bei uns wie auch die vertraglichen Sachen sind geregelt. Es gibt lediglich noch einen Vertrag zwischen unserer und der anderen Direktion. Sie müssen somit auch die ganze Ausschreibung nicht mehr machen. Das ist auch etwas was wir mit anderen Ämtern, anderen Direktionen im Gespräch sind und da wird auch noch mehr kommen. Wir bieten das im Prinzip so an. Wir können es natürlich nur bis zu einem gewissen Grad, wenn wir den Betrag von der Ausschreibung überschreiten, hört es natürlich auf. Innerhalb vom Kanton etwas mehr zusammenzuarbeiten und voneinander profitieren, wäre schön und gut. Wir haben

wirklich - ich will nicht sagen mit wem wir zusammenarbeiten, aber wir haben dort die besten Bots gemacht, welche sehr viel Arbeit abnehmen. Mehrere 10'000 Fälle pro Jahr, welche bearbeitet werden und nach einem Monat waren die Kosten schon fast rausgeholt. #00:49:21-5#

59 Ramona: Also gute Erfahrungen gemacht? #00:49:23-0#

60 Fabian: Sehr ja. Dort ist es halt auch so, da musst du halt Personen an Bord haben, welche es eine gute Sache finden und Freude haben, welche ihre Prozesse gut kennen. Beim anderen Beispiel vom anderen Amt, welche sagen "wir würden gerne, aber unsere Chefs wollen es glaube ich nicht" - das gibt es sicher auch. #00:49:52-8#

61 Ramona: Ich habe noch eine Frage bezüglich wie hoch das Interesse ist an einem Erfahrungsaustausch, nicht nur innerhalb des Kantons, sondern auch an einem Erfahrungsaustausch mit mehreren Gemeinden unabhängig vom Kanton. Wäre dein Interesse für einen solchen Austausch eher niedrig, mittel, hoch, sehr hoch? #00:50:44-0#

62 Fabian: Ich wäre das absolut dabei. Irgendwann im Mai bin ich auch Speaker an einem Anlass von Boydak, bei welchem es um die Automatisierung in der Verwaltung geht. Es ist in Bern und es werden sicherlich nicht nur Leute aus Zürich sein. Wir machen dies irgendwie auch schon, das ist jetzt vor allem von der Boydak getrieben, es sind aber auch schon Leute auf uns zugekommen. Ausserhalb vom Kanton haben wir noch nicht aktiv was gemacht, aber ich finde sowas immer gut. Ich meine man kann nur profitieren im Endeffekt. Die eine hat auch gesagt - welche das organisiert hat - der Kanton Zürich sei halt schon am weitesten, sie wisse nicht wie viel ich davon profitieren kann. Aber bei Verwaltungen ist ja erstens kein Konkurrenz Gedanke da, plus sind sie zum Teil auch in ganz anderen Bereichen unterwegs. Beispielsweise hat eine Gesundheitsdirektion ganz andere Prozesse als wir, dann kann man auch mal mit denen sprechen und schauen. Ich sehe da nur Vorteile und wäre sicherlich dabei. #00:52:42-0#

63 Ramona: Was denkst du, was würde ein Erfahrungsaustausch in Bezug auf den Einsatz von RPA bewirken? Denkst du, dass hier wie eine Welle losgetreten werden könnte oder was siehst du hier für einen Benefit? #00:52:57-5#

64 Fabian: Es kommt natürlich auch darauf an, wie es aufgebaut wird. Ob man nur Leute reinholt, welche schon RPA einsetzen oder Leute, welche noch keine Ahnung vom Thema haben. Beim Ersten, die einen können sicherlich von unseren Fails und Problemen profitieren, wo ich beispielsweise sagen kann "He, mach das nicht" - sicher ein Vorteil. Sonst kann man sicherlich auch bei den Prozessen voneinander profitieren. Eventuell haben wir im Handelsregisteramt noch nichts gemacht, die in Bern aber schon und dann können wir es für unseren Prozess auch anschauen. Sonst weiss ich nicht, ob es wirklich eine Welle losgetreten würde bei Leuten, welche bis her noch nicht in Verbindung waren damit. Ich habe das Gefühl, es lohnt sich immer - wie auch bei den Prozessen - mal wieder darüber nachzudenken und mal schauen, wäre das was und wenn es nichts ist, dann ist es nichts - auch in Ordnung. Wie gesagt es ist ein Tool. Manchmal ist es gut und manchmal nicht. #00:54:28-1#

65 Ramona: Was fändest du eine geeignete Form für diesen Austausch? #00:54:36-5#

- 66 Fabian: Auch hier kommt es darauf an mit wem man es machen würde. Ich habe das Gefühl - als Beispiel der Event in Bern - wenn ich jetzt von Graubünden komme und es gibt einen Event in Bern und ich hatte noch nie Kontakt mit RPA, dann gehe ich dort vermutlich nicht hin. Wenn ich aber schon in diesem Bereich tätig bin, dann gehe ich vermutlich hin. Sonst eventuell online eine bessere Variante - könnte ich mir noch vorstellen - wenn es darum geht Leuten die Technologie zu zeigen, welche bisher noch keine Berührungspunkte damit hatten. Im Stil von einem stündigen Call mit Speakern, welche von ihren Erfahrungen erzählen und präsentieren, wie man es kennt. Das stelle ich mir für online und live vor. #00:55:48-6#
- 67 Ramona: Hast du den Begriff Community of Practice schon mal gehört? #00:55:52-4#
- 68 Fabian: Nein. #00:55:54-1#
- 69 Ramona: Das haben sie in Amerika im RPA Bereich gross aufgebaut. Sie versuchen bei den Behördengängen einen Standard hinzukriegen. Die Community of Practice stellt Use Cases - ähnlich wie eCH - zur Verfügung. Denkst du, dass eine solche Form in der Schweiz auch funktionieren würde? Oder denkst du, dass hier doch etwas ein Konkurrenz Gedanke kommt im Stil von, wir haben hier investiert und geben das nicht preis? #00:57:10-5#
- 70 Fabian: Meinst du so wie ein Template, welches für Prozesse verwendet werden kann? #00:57:14-1#
- 71 Ramona: Ja. #00:57:15-6#
- 72 Fabian: Ich könnte nicht für meine Vorgesetzten reden, aber wir haben so etwas. Wir haben ein Template - welches mehrheitlich von der Boydak kommt - mit gewissen Custom Libraries, welche vermutlich anderen nichts bringen würde. Je nach dem werden aber Applikationen von mehreren Gemeinden genutzt. Bei den einen Fachapplikationen haben wir beispielsweise einfach eine Aktivität, welche bspw. alles startet und denn musst du nicht immer alle 7 Felder ausfüllen. Wir haben damit sehr gute Erfahrungen gemacht. Es ist alles einheitlich, viel schneller geworden. Wenn es nach mir geht, könnte das die ganze Schweiz haben. Es kommt dann natürlich schon auch auf die Software an, welche man für die Entwicklung einsetzt, aber ich sehe sonst keine Gründe warum nicht. Es bringt uns auch nichts, wenn z.B. Bern nochmals das gleiche macht und alles nochmals zahlt. #00:58:44-0#
- 73 Ramona: Ich wäre somit mit den Hauptfragen am Ende. Möchtest du noch etwas ergänzen? #00:58:54-3#
- 74 *Persönliche Frage bezüglich RPA Stadt Winterthur. Kein relevanter Inhalt mehr für BSc-Arbeit.

B.5 Interview Firma A (Experte A)

Das Experteninterview wurde am 31. März 2022 durchgeführt. Auf Wunsch des Experten wird er anonym in dieser Arbeit aufgeführt und referenziert.

- 1 *Ramona: Kannst du dich bitte kurz namentlich, deine Funktion und dein Arbeitsgeber vorstellen? #00:00:18-7#
- 2 Experte A: Klar. Mein Name ist Experte A. Ich bin als RPA Berater unterwegs bei der Firma. Firma A ist ein Full IT-Provider. Das heisst, dass die Firma alle möglichen Dienstleistungen in Bezug auf IT anbietet. Unter anderem auch das Automatisieren von Prozessen, in welchem Bereich ich tätig bin bzw. beraten von Kunden bei der Automatisierung von Prozessen mittels RPA. Ich bin dort in einem sehr grossen Spektrum unterwegs. Heisst als Projektleiter, aber auch als RPA Entwickler, Business Analyst, begleite die Kunden bei der ganzen Automatisierungsreise von der Anbahnung bis zum Betrieb. Das heisst ich unterstütze auch die Pre-Sales Tätigkeiten und wie gesagt auch im Betrieb, wenn es um die Maintenance der automatisierten Prozesse geht. #00:01:34-0#
- 3 Ramona: Ich habe noch eine Frage bezüglich Wissenstand bzw. Rollen im Bereich RPA wie beispielsweise Business Analyst, RPA-Consultant, RPA-Developer, RPA Solution Architect, Project Manager, RPA Support, Process Owner. Was würdest du sagen, welche Rolle hast du hauptsächlich oder ist es eine Mischung aus verschiedenen Rollen? #00:02:21-7#
- 4 Experte A: Es ist sehr schwierig das abzugrenzen, und zwar aus dem Grund, weil wir in unseren Projekten als One Man Band unterwegs sind. das heisst wir führen die Entwicklung durch, die Analyse zuvor jedoch auch, aber wir managen das Ganze auch als Projektleiter. Auch die ganze Abklärung bezüglich Infrastruktur, welche es benötigt. Was schlussendlich am meisten Zeit benötigt, ist vermutlich dann schon die RPA Entwicklung. Das kann man in den Fokus setzen als die wertschöpfendste Arbeit. #00:03:10-6#
- 5 Ramona: Also den Developer-Bereich? #00:03:12-6#
- 6 Experte A: Genau #00:03:14-7#
- 7 Ramona: Hast du in diesem Bereich eine Aus- bzw. Weiterbildung gemacht? #00:03:19-6#
- 8 Experte A: Ja, ich bin UiPath zertifizierter RPA Developer. #00:03:37-2#
- 9 Ramona: Wie viele Kunden habt ihr aus dem öffentlichen Sektor? #00:03:41-6#
- 10 Experte A: Gute Frage. Es sind mehrere, ich würde sagen ca. 7 Kunden. #00:04:24-6#
- 11 Ramona: Habt ihr bei allen Automatisierungsprojekte durchgeführt? #00:04:31-9#

- 12 Experte A: Ja, das sind nur RPA Kunden, welche ich genannt haben. Als Firma A hätten wir sonst noch mehrere Kunden. #00:04:41-7#
- 13 Ramona: Siehst du beim Stand des Einsatzes von RPA Unterschiede zwischen dem öffentlichen Sektor und der Privatwirtschaft? #00:04:59-8#
- 14 Experte A: Was meinst du beim Stand des Einsatzes? Ob die einen es progressiver vorantreiben und andere weniger? #00:05:06-9#
- 15 Ramona: Genau. #00:05:07-3#
- 16 Experte A: Ja, so wie ich es kennengelernt habe schon. Ich probiere es mal folgendermassen zu beantworten. So die Vorreiter sind klar, das sind die Blue Chip Unternehmen, die ganz grossen Corporate Konzerne. Die sind in dieser Thematik schon seit über 5-6 Jahren zuhause. In der nächsten Welle, so vor 3-4 Jahren sind dann die öffentlichen Unternehmen oder auch KMUs bisschen mehr zum Thema gekommen. #00:06:00-2#
- 17 Ramona: Also fast ein wenig darauf gewartet, was die Grossen daraus machen. #00:06:08-1#
- 18 Experte A: Es ist eine Verzögerung da, ja. Man ist sicher nicht Pionier bei der Anwendung. #00:06:17-0#
- 19 Ramona: Wie würdest du dir das erklären, dass sie erst mit der zweiten Welle gekommen sind? Siehst du hier Gründe oder Vermutungen wieso? #00:06:27-7#
- 20 Experte A: Ja ich glaube es ist ganz klar der Druck zur Veränderung, Druck zur Effizienzsteigerung ist in diesem Masse nicht da. #00:06:38-1#
- 21 Ramona: Also hast du das Gefühl, dass der Druck weniger ist als bei privaten bzw. Grossunternehmen? #00:06:42-7#
- 22 Experte A: Ja, definitiv. Es sicher auch eine Kultursache. Öffentliche Unternehmen sind eher, sagen wir mal, die Verwalter und die privaten Unternehmen sind eher die Gestalter, was sich halt aus der Natur der Sache gibt und gestalterisch immer progressiver unterwegs und auf der Suche nach Neuem. Aber das ist jetzt natürlich allgemein gesprochen. #00:07:37-3#
- 23 Ramona: Ah ja, ich glaube da gibt es vieles. Mittel müssen einem ja auch noch zur Verfügung stehen. #00:07:53-8#
- 24 Experte A: Absolut. #00:07:56-6#
- 25 Ramona: Dass man sich an neue Innovationen trauen kann, welche vielleicht noch nicht so etabliert sind, wo man noch nicht genau weiss, wie der Erfahrungswert ist. #00:08:05-7#
- 26 Experte A: Absolut, ich glaube auch, die Regeln sind starr in öffentlichen

Unternehmen. Man muss gewisse Regeln einhalten, man muss sich an Zyklen halten, an Budgetvorgaben. Ich nehme alles als etwas starrer wahr, sagen wir es so. Dadurch ist man dann auch automatisch vorsichtiger und abwartender. #00:08:46-4#

- 27 Ramona: Du hast ja jetzt aktuell gerade die Gemeinde X betreut. #00:08:51-8#
- 28 Experte A: Ja genau. #00:08:54-1#
- 29 Ramona: Hast du bei diesem Umsetzungsprojekt erkenntliche Unterschiede festgestellt im Projekt selbst, wenn ja welche? #00:09:08-3#
- 30 Experte A: Ich muss vorab sagen, dass es auch in den öffentlichen Unternehmen, in welchen ich Erfahrungen gemacht habe, ist ein grosses Spektrum vorhanden an konservativer und progressiver, aber auch schnellerer und dynamischer versus bisschen zurückhaltenderen Unternehmen. Die Gemeinde X habe ich auf einer eher bisschen zurückhaltenderen Ebene kennengelernt. Gründe dafür - ich hatte das Gefühl es sind sehr viele Regeln vorhanden, sehr viele Schnittstellen zwischen den Rollen / Stellen, Interaktion mit den Informatikdiensten Winterthur war sehr gross. Vielleicht so als Symbol wie ich das wahrgenommen haben mit anderen Unternehmen im öffentlichen Sektor war ich so mit 1-2 anderen Personen in Kontakt gewesen bzw. regelmässig Meetings gehabt. Bei der Gemeinde X waren wir doch meistens bis zu 5,6,7 Personen in den Calls und das zeigt so ein bisschen, dass sehr viele Rollen mitspielen, obwohl das Thema eigentlich das Gleiche ist. Ich habe es als einen grossen Overhead, welche immer mitgeschleppt wird, wahrgenommen. und mit dem ganzen Overhead muss natürlich dann auch jede Person, jede Rolle die eigenen Positionen vertreten, bringt eigene Regeln ein, das heisst es war von komplexer Natur was die Interaktion betraf. #00:11:06-1#
- 31 Ramona: Also hast du das bei anderen öffentlichen Verwaltungen auch so wahrgenommen oder nur der Gemeinde X? #00:11:12-7#
- 32 Experte A: Das hatte ich jetzt nur bei der Gemeinde X so. #00:11:24-0#
- 33 Ramona: Waren die anderen auch eher Städte oder eher Gemeinde-Ebene? #00:11:30-9#
- 34 Experte A: Das waren meistens Versorger, also eigentlich wie die Gemeinde X Winterthur. Es ist schwierig. Man vergleicht etwas Äpfel mit Birnen. Jeder Versorger hat etwas ein anderes Setup und andere Interaktionen. Bei Gemeinde X war die Interaktion mit den IDW sehr präsent. Bei anderen hatten wir das nicht, die sind viel unabhängiger unterwegs. Daher ist es schwer zu vergleichen, aber es bleibt der Eindruck, dass es etwas träger ist. #00:12:17-6#
- 35 Ramona: Meine dritte Frage hatten wir bereits ein wenig. Das wären die allgemeinen Unterschiede zwischen öffentliche Verwaltung und der Privatwirtschaft. Das zurückhaltende hast du bereits erwähnt. Herangehensweise, hast du dort vielleicht noch Unterschiede festgestellt, wie an ein Projekt herangegangen wird von der Idee bis zur Umsetzung? #00:12:45-0#
- 36 Experte A: Ja klar. Die Herangehensweise ist natürlich starrer, ist ja teilweise auch

vorgegeben durch Ausschreibungen, je nach Projektvolumen, inhaltliche Vorgaben. Man darf Anbieter nicht begünstigen. Das hat natürlich seine Daseinsberechtigung, ist also keine Kritik in dem Sinn. Dadurch ist es natürlich eine ganz andere Vorgehensweise. Wenn man sonst im Privatsektor mal schnell ein Meeting macht oder ein Telefonat, bei welchem man gewisse Eckdaten abklärt und der Kunde im Privatsektor einfach den Zuschlag geben kann, läuft es im öffentlichen Sektor nicht. Das heisst die Anbahnung ist viel grösser. Es ist mit mehr Aufwand verbunden. Das ist so das, was einem als erstes ins Auge sticht. #00:13:42-3#

- 37 Ramona: Mehr Aufwand bedeutet auch, dass ein Projekt unter Umständen länger geht als in einer KMU? #00:13:52-8#
- 38 Experte A: Muss nicht sein, nein. Das ist wirklich sehr individuell. #00:14:02-4#
- 39 Ramona: Wie schätzt du das Know-how ein bei der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft? Ist das ungefähr gleich? #00:14:11-1#
- 40 Experte A: Ist ungefähr gleich ja. Es hängt vom Individuum ab. Die Top-Performer sind in etwa gleich verteilt, also ein paar Mal hat man besser Skills ein paar Mal weniger. Ich merke hier kein grosser Unterschied zwischen den öffentlichen und privaten Unternehmen. #00:14:45-7#
- 41 Ramona: Also dann wirklich hauptsächlich das konservative, starre Regeln, Kultur? #00:14:56-1#
- 42 Experte A: Ja genau. #00:15:06-9#
- 43 Ramona: Dann kommen wir noch zu den Gründen. Was sind deiner Meinung nach Gründe, weshalb eine öffentliche Verwaltung RPA einsetzen soll? #00:15:16-7#
- 44 Experte A: Ich glaube primär geht es darum eine kundenzentrierte Sicht einzuführen oder zu propagieren. Schlussendlich geht es darum schneller und besser zu werden. Das ist, glaube ich, so die Kernessenz, dass man einen guten Service Public anbieten kann. Das soll die Kernmotivation sein. Wir kennen es ja alle, wenn wir mit den Ämtern interagieren oder mit Versorgern, wir wollen keinen Unterschied haben zu den Interaktionen mit den Privatunternehmen. Wir wollen schnell beim Kundendienst durchkommen, wir wollen schnell unsere Rechnungen haben, wir wollen Portale haben, bei welchen wir Sachen, die uns betreffen einsehen können. Ich glaube RPA ist ein Baustein davon und ein Teil in dieser ganzen Digitalisierung. #00:16:33-3#
- 45 Ramona: Siehst du auch noch betriebsinterne Gründe? Das sind mehr Gründe nach Aussen, gegenüber dem Bürger. #00:16:41-0#
- 46 Experte A: Klar. Ich denke der Kostenfaktor ist treiben. Im Gegensatz zu einem privaten Unternehmen ist die Hauptmotivation nicht die Erwirtschaftung von Profit, sondern man muss eine Dienstleistung zu möglichst tiefen Kosten erbringen. Das heisst, man hat wahrscheinlich chronisch zu wenig Personen für die Aufgaben und ich glaube im Sinne einer Entlastung und Effizienzsteigerung kommt RPA sehr zum Tragen, dass man den Mitarbeitenden die Aufgaben wegnimmt, welche sie so nebenbei machen müssen. Wir kennen es ja alle - man hat so seine Hauptaufgaben und dann

werden einem ja noch immer mehr so kleine «Ämtli» zugeschoben oder kleiner Sachen, welche man regelmässig durchführen muss, z.B. Reports erstellen oder einmal im Monat ein Update machen und dort ein Knopf drücken und das summiert sich ja. Ich glaube, wenn man das alles wegbringen kann, dann können sich die Mitarbeitenden wieder auf ihre Kerntätigkeiten fokussieren. Es klingt schon sehr klischeehaft, aber ich denke, wenn man mit IT zu tun hat, kann man das ja, man versucht Sachen zu automatisieren, Scripts zu erstellen für Sachen, die man nicht selber machen möchte. Ich glaube RPA bietet, wie eine Demokratisierung davon, dass jeder Mitarbeiter Zugriff hat zu sowas. #00:18:48-4#

- 47 Ramona: Es gibt ja doch noch ein paar Gemeinde oder Städte, welche RPA noch nicht im Einsatz haben und teilweise noch nicht mal geplant. Wie kannst du dir das Zögern erklären oder was siehst du für Gründe, dass die noch etwas zurückhalten sind oder noch gar nicht auf dem Radar haben? #00:19:09-3#
- 48 Experte A: Ich glaube es ist nicht eine Selbstverständlichkeit, dass man sich mit diesen Technologien befasst, wie auch kennt und dass man gleichzeitig, wenn man sie kennt auch damit umgehen kann und dass man automatisch auch gut implementieren kann. aus verschiedenen Gründen, wenn man sich nicht mit dem Thema auskennt - es ist unmöglich sich mit allem auszukennen, man muss davon ausgehen, dass man ahnungslos ist und ständig etwas Neues dazulernt - das ist so die Einstellung, die ich verfolge. Das heisst dann auch automatisch für mich, dass es schwierig ist, sich mit allem auseinander zu setzen und den Mehrwert zu sehen. Man kennt vielleicht gar keine Anbieter, die das machen, man traut dem nicht, man weiss nicht, ob es für einen geeignet ist. Es sind also mehrere Unsicherheitsfaktoren vorhanden und ich glaube je kleiner die Gemeinde umso weniger exposure zu der ganzen Welt. In einem grossen Konzern ist man mit vielen Themen konfrontiert und irgendjemand macht irgendwas schon. und wenn man ein ganz kleines Setup ist, ist man vielleicht 4-5 Personen und da gehen sehr viele Themen an einem vorbei. Dann ist es sicherlich wichtig, dass man irgendwie einen Austausch pflegt bzw. dann hängt viel von den Individuen ab und von der Kultur. #00:21:24-6#
- 49 Ramona: Was siehst du für Chancen für die Verwaltung beim Einsatz von RPA? #00:21:32-6#
- 50 Experte A: Ich glaube es geht in eine ähnliche Richtung wie ich bereits erwähnt habe, die Sicherstellung eines Service Public. Ich sehe RPA ein bisschen als Treiber der Digitalisierung. Es zwingt einem über Effizienzsteigerungen, Automatisierungen und dass man zukunftsgerichteter orientiert und weniger, wie man es bisher gemacht hat, sondern wie könnte man es machen. ich denke das sind schon akute Themen. Wenn man davon ausgeht, dass generell ein Arbeitskräftemangel vorhanden ist und wahrscheinlich wird dieser auch zunehmen, wenn beispielsweise das Bevölkerungswachstum konstant bleibt oder sogar abnimmt, aber gleichzeitig Wirtschaftswachstum oder Produktivität höher wird, dann muss man irgendwie mit weniger Personal mehr machen oder mehr Themen bewirtschaften. Die Arbeit geht einem ja nicht aus, darum denke ich, ist das etwas was einem erlaubt sich mit der Digitalisierung als Ganzen auseinanderzusetzen. #00:23:07-3#
- 51 Ramona: Wo siehst du Hauptherausforderungen für Gemeinde und Städte bei der Umsetzung von RPA? Was sind die grössten Hürden, die du bei der öffentlichen

Verwaltung siehst? #00:23:24-8#

- 52 Experte A: Das sehe ich nicht nur bei der öffentlichen Verwaltung. Ich denke das etwas Allgemeines, dass die Voraussetzungen für RPA vorhanden sein müssen, bevor man sich damit auseinandersetzt. Es gibt den typischen Satz, welcher mir jetzt gerade so halben entfallen ist: «Don't automate bad processes.» Das heisst, wenn man schon in einem Zustand ist, in welchem man noch keine strukturierten Prozesse hat, nicht dokumentiert hat und den Regeln nicht bewusst ist, wie der Prozess genau durchgeführt wird, sondern man macht es so ein bisschen nach Gefühl, nach Erfahrung, er ist Halbdigital oder noch komplett manuell. Wenn man in eine solche Situation Automatisierungsprojekt einbringen möchte, dann ist es zum Scheitern verurteilt. Während der Ausführung bzw. wenn man sich entscheidet das Projekt durchzuführen, muss der Fachbereich aber auch die IT Hand in Hand mitziehen bzw. mitmachen. Der Fachbereich ist immer noch für den Prozess verantwortlich, aber wenn er automatisiert ist, muss der Fachbereich wissen, was mit diesem Prozess läuft, muss geschult werden in der Technologie, gleichzeitig muss die IT wissen, was die RPA-Applikation machen und wo sie sind. Für die automatisierten Prozesse müssen die Applikationsowner involviert sein, auf welchen der Prozess läuft - der Roboter ist ja wie ein User auf diesen Applikationen und führt das aus - das heisst die Personen müssen mit an Bord sein für die Automatisierung. Für die Entwicklung benötigt es die nötigen Rechte, Zugang zu Entwicklungs- und Produktivumgebung, die entsprechenden User, Testdaten - das alles muss organisiert sein, das heisst die entsprechenden Personen müssen alle im Bot sein und das heisst, es benötigt auch einen Projektleiter auf Seite Kunde bzw. in der öffentlichen Verwaltung, wo das alles managed, bei welcher alles zusammenläuft. #00:26:38-5#
- 53 Ramona: Ist bei euch ein RPA-Vorstoss in einer öffentlichen Verwaltung schon mal gescheitert? Beispiel: Ihr habt den Auftrag erhalten, man hat angefangen, jedoch ist es nicht bis zur Umsetzung gekommen. Habt ihr das schon mal erlebt? #00:26:59-6#
- 54 Experte A: Also du meinst, dass ein Projekt gestartet, jedoch wieder abgebrochen wurde? #00:27:06-1#
- 55 Ramona: Zum Beispiel ja. #00:27:07-3#
- 56 Experte A: So in diesem Masse nicht. Typischerweise startet man mit einem Piloten mit einem POC und sucht sich ein paar Prozesse aus, welche man im Rahmen dieses POC untersuchen möchte und automatisieren. Was natürlich passieren kann, dass der eine oder anderer Prozess aus dem Vorhaben gestrichen wird. Entweder relativ früh, was man sich natürlich wünscht, dass man ohne grosses Investment sieht, dass es kein idealer Prozess ist. Es kommt aber natürlich auch vor, dass man schon viel Zeit und Geld investiert hat, bis man sieht, dass es der Prozess nicht geeignet ist und man abbrechen muss. Es ist also schon vorgekommen, dass man begonnen hat Prozesse zu automatisieren und aus verschiedenen Gründen ganz abgebrochen hat, aber ein ganzes Projekt noch nie. #00:28:38-3#
- 57 Ramona: Thema Strategie: Würdest du sagen, dass eine Digitalisierungsstrategie ein wichtiger Faktor ist? Kommt man so eher zu Prozessautomatisierungen bzw. das Thema eher aufgreift? #00:29:05-3#

- 58 Experte A: Ja, absolut. #00:29:14-0#
- 59 Ramona: Also du findest es wichtig? #00:29:15-8#
- 60 Experte A: Absolut. Wir sehen beides. Auch das ist ein Thema, dass nicht von der öffentlichen Verwaltung oder Privatwirtschaft abhängt, sondern generell, es benötigt eine Strategie. Es muss in einem gewissen Masse Top down kommen, also der erste Impuls. Es muss von jemandem oben getrieben und gemanaged werde, z.B. CEO, CIO, CTO was auch immer oder ein Projektleiter, welcher der Auftrag von der Geschäftsleitung erhalten hat, die Strategie zu pushen. Es ist doch essenziell, weil dadurch hat man den Drive, um das Vorhaben langfristig zu unterstützen und zum anderen sieht man im umgekehrten Fall, dass es schnell mal ein bisschen versickert. Man hat vielleicht ein Team, welches sich interessiert und dann werden 2-3 Prozesse automatisiert, jedoch bleibt es dann wieder stehen. Das ist dann irgendwie schade, denn man hat die Fixkosten, den Overhead und Lizenzkosten. So ein RPA Setup erlaubt ein sehr hohen Skaleneffekt, wenn man es effizient nutzen möchte, kann man dutzende Prozesse darauf laufen lassen und je mehr man Prozesse man automatisiert umso besser ist der Business Case als Ganzes. Man muss es sehr holistisch anschauen und nicht nur auf einen Prozess betrachtet. Darum ist es sicher wichtig, dass man eine Strategie fährt. #00:31:22-5#
- 61 Ramona: Woher sollte der Vorstoss bzw. die Idee für den Einsatz von RPA kommen? also, wenn ich dich richtig verstanden habe, sollte es eher vom Management herkommen? #00:31:39-0#
- 62 Experte A: Ja, also es geht natürlich auch anders. Es kann Bottom-up kommen, aber ich denke die Idee ist schon, dass es Top-down kommt, verankert wird in den einzelnen Teams und dass es dann Nachhaltigkeit von unten kommt. Die ersten Impulse kommen von oben und die Festlegung der Strategie, aber die Weiterentwicklung und die Generierung der neuen Automatisierungsideen muss dann schon föderalistisch, in den einzelnen Teams passieren. #00:32:22-5#
- 63 Ramona: also eher aus dem Fach? #00:32:24-0#
- 64 Experte A: Genau, weil ganz oben #00:32:26-5#
- 65 Ramona: Kennen die Prozesse nicht #00:32:27-8#
- 66 Experte A: Genau, aber sie müssen irgendwo durch die Strategie und Vision schon pushen. Hey Teams, wir haben hier diese Technologie, die wird forciert. Wir erwarten, dass ihr so und so viele Prozesse findet und jetzt liegt es an euch diese zu finden. Im Idealfall wird es so zum Selbstläufer, dass irgendwann mal immer mehr Idee kommen. Auch der Gedanke, welchen ich am Anfang geäußert habe, bezüglich der Demokratisierung der Automatisierung. Durch die Tools, welche Low-Code sind, findet ein Fachbereich auch immer einen einfacheren Zugriff dazu und die Hürde für den Know-how Aufbau ist entsprechend kleiner. Man wünscht sich dann natürlich auch, dass irgendwann mal dezentral Prozesse automatisiert werden können und somit keine Abhängigkeit von externen Lieferanten bzw. Personen mit spezifischem Know-how auf diesem Gebiet mehr hat. #00:34:17-9#

- 67 Ramona: Wenn man gerade beim Dezentralen Aspekt sind - wie schätzt du die Akzeptanz ein der Technologie? Ich habe gelesen, dass IT-Fachkräfte eher skeptisch sind. Wie siehst du das, ist die Akzeptanz in der IT, im Fachbereich und im Management da? #00:34:47-0#
- 68 Experte A: Ganz verschieden. RPA ist für mich eine sehr pragmatische Technologie. Es ist hier, wenn man es benötigt im Sinn von nicht der Held, den wir verdient haben, aber der Held, den wir gebraucht haben - Spruch ist von Batman. Fangen wir mal bei der IT an. Die Akzeptanz dort ist vielfältig. Woher die Kritik kommt, dass die IT die Prozesse innerhalb der Applikation automatisieren möchte. Sie möchten direkte Schnittstellen etc. Aber häufig ist es aus verschiedenen Gründen nicht möglich. Man hat beispielsweise Legacy Applikationen, welche vielleicht in 3 Jahren abgelöst werden und man möchte nicht noch in eine Schnittstelle investieren. Das kann man durch RPA Automatisierung machen lassen, ist viel günstiger. Oder generell besteht der Business Case nicht für eine Automatisierung innerhalb einer Applikation, dann kommt auch wieder RPA zum Zug. in der IDW hat man immer den puren Effizienzgedanken. Man möchte alles so Lean und einfach wie möglich automatisiert haben. Darum ist für RPA ein bisschen ein Fremdelement in diesem Denken, aber in einer imperfekten Welt kommt es halt zum Zuge. Im Fachbereich ist es so, dass man generell eher dankbar ist, wenn man gewisse Aufgaben abgeben kann an die Automatisierung. Wir haben Prozesse automatisiert, wo es nur darum ging, einen Türcode einmal in der Woche in einer Applikation zu ändern. Das ist so stupide, dass möchte doch keiner machen. Es ist eine so einfache und banale Aufgabe, wenn das ein Roboter macht, bist du doch happy. Das Risiko im Fachbereich ist jedoch schon auch, dass es Unsicherheiten mit sich bringt. Wenn es heisst, wir wollen Tasks, Aufgaben, Prozesse automatisieren, dann kommt automatisch die Angst und Unsicherheit um den eigenen Job um das was man an Wertschöpfung bringt. Ich denke, es ist dann auch wichtig das ernst zu nehmen und zu managen. Glücklicherweise ist es in diesen Projekten, welche ich begleitet habe, nie um einen Abbau von Stellen gegangen, sondern wirklich um die Effizienzsteigerung. Ich habe immer wieder Mitarbeitende angetroffen, welche sehr unter Wasser sind und dann ist die Dankbarkeit natürlich da. Die Antwort auf deine Frage: Es ist nicht schwarz oder weiss, sondern es sind beide Aspekte dabei bzw. es kommt sehr auf den individuellen Fall an. #00:38:30-8#
- 69 Ramona: Also es ist eher so bisschen 50:50 was die Akzeptanz betrifft? #00:38:45-7#
- 70 Experte A: Genau. Wir haben Projekte, welche von der IT getrieben sind bzw. den Gedanken gehabt hat, wir haben Projekte aus dem Fachbereich. Es ist wichtig, dass beide Bereiche involviert sind, IT und Fachbereich. Wenn der eine den anderen ignoriert, kommt es nicht gut. Stell dir vor, der Fachbereich kommt mit einer Idee und möchte einfach Applikationen einsetzen bzw. einfügen, dann ist die IT logisch nicht begeistert. Umgekehrt aber auch - da denkt sich der Fachbereich, jetzt kommen sie wieder mit einem neuen Tool, müssen wir das jetzt auch noch erlernen. #00:39:31-1#
- 71 Ramona: Würdest du sagen, dass die Organisationform einen Einfluss haben kann? Wir haben ja viele Gemeinden, welche externe Partner als Hosting haben und solche, welche noch eine interne IT haben. Würdest du sagen, dass die eine Form einen grösseren Einfluss auf den Einsatz von RPA hat? #00:40:08-9#
- 72 Experte A: Gar nicht. Kann ich aus eigener Erfahrung so nicht sagen. Ich glaube jetzt

bei der öffentlichen Verwaltung habe ich es schon ein bisschen mehr erlebt, dass es schwieriger ist. Die grösseren Städte haben einen eigenen Informatikdienstleister. Es spielt hier der gleiche Gedanke mit, welchen ich anfangs schon erwähnt habe, dass es etwas träger ist. Aber ich finde, es kommt generell mehr auf die Kultur und die Art der Zusammenarbeit an. Häufig ist es auch so, eine externe IT ist dienstleistungsorientierter. Ich glaube dieser Gedanke spielt auch noch eine Rolle, aber auch das ist nicht immer gegeben. Es kommt wirklich mehr auf die Kultur und die generelle Zusammenarbeit an. #00:42:00-2#

73 Ramona: Das ist ein guter Punkt. Was sind deiner Meinung nach die wichtigsten Einflussfaktoren menschliche, strategische, organisatorisch, wirtschaftlich, welche den Entscheid für die Technologie massgeben beeinflussen? #00:42:34-9#

74 Experte A: Also du meinst Faktoren, welche den Entscheid zum Einsatz oder welche einen erfolgreichen Einsatz begünstigen? #00:42:45-1#

75 Ramona: Nur den Entscheid. Also dass beispielsweise eine Gemeinde sagt: Doch, wir setzen es ein. #00:42:58-2#

76 Experte A: Ich glaube generell die Kultur und die Neugierde sind sicherlich entscheidende Faktoren. Kultur im Sinn von, dass man ein agiles Mindset hat, ist sicher wichtig. Was mir auffällt ist der Community Gedanke - haben es andere auch schon umgesetzt. Das beobachte ich auch, dass es als Provider wichtig ist, dass man schon ähnliche Sachen gemacht hat bei ähnlichen Kunden. Aber auch generell auf Kundenseite, öffentlichen Verwaltung schauen schon oft, was andere bereits gemacht haben und lassen sich dadurch beeinflussen. Aber eigentlich machen das alle. Es ist allgemein ein entscheidender Faktor. #00:44:08-5#

77 Ramona: Es ist natürlich auch einfacher, als wenn man sich für etwas entscheiden muss, wo man noch keine Anhaltspunkte hat, was das überhaupt liefert bzw. bringt. Möchtest du noch etwas ergänzen? #00:45:06-4#

78 Experte A: Nein, ich glaube nicht. Wir haben es ja recht tief besprochen. #00:45:14-9#

79 Ramona: Sehr gut.

B.6 Interview Boydak Automation AG (Aurelian Vögeli)

Das Experteninterview wurde mit Aurelian Vögeli, Automation Consultant der Boydak Automation AG am 6. April 2022 durchgeführt.

- 1 *Ramona: Darf ich dich bitten, dich kurz mit Namen, Funktion und Arbeitgeber vorzustellen. #00:00:19-1#
- 2 Aurelian: Mein Name ist Aurelian Vögeli. Ich bin Automation Consultant bei der Firma Boydak Automation. Wir unterstützen unsere Kunden hauptsächlich beim Automatisieren von Prozessen. Wir sind einer der Marktleader Schweiz, wir haben sehr viele Banken, Versicherungen und öffentlichen Verwaltung, welche zu unseren Kunden zählen. Wir arbeiten meistens mit UiPath in Bezug auf RPA, aber auch Automation Anywhere. #00:01:08-5#
- 3 Ramona: Wie viele Kunden habt ihr ungefähr aus der öffentlichen Verwaltung? #00:01:14-9#
- 4 Aurelian: Ist schwierig. Es kommen immer wieder dazu. Ich betreue aktuell 3. Wir haben ca. 10 Kunden aus der öffentlichen Verwaltung. #00:01:39-9#
- 5 Ramona: Wann ist so der erste Vorstoss für RPA aus der öffentlichen Verwaltung bei euch eingetroffen? Weisst du das? #00:01:50-7#
- 6 Aurelian: Das kann ich leider nicht genau sagen. Das war vor meiner Zeit. Ich kann aber sagen, z.B. Kanton Zürich, welchen ich betreue, war meines Wissens einer der ersten und das ist ca. 2 bis 2.5 Jahre her. #00:02:16-1#
- 7 Ramona: Du hast deine Rolle ja bereits erwähnt. Bist du nur als Consultant tätig oder entwickelst du auch? #00:02:29-3#
- 8 Aurelian: Bei uns ist eigentlich alles zusammen. Ich mache Prozessanalyse, wir schauen ob der Prozess geeignet ist für RPA, dann machen wir die Dokumentation und alles und dann schauen wir, wo wir optimieren können, dann entwickle ich auch noch und dann setzen wir es Live und betreuen es. Also eigentlich das ganze Spektrum, ausser Verkauf. #00:02:50-8#
- 9 Ramona: Also der Betrieb im Nachhinein ist auch bei dir? #00:02:55-2#
- 10 Aurelian: Ja. Im Fall vom Kanton Zürich ja, in anderen Fällen vielleicht dann auch weniger. #00:03:08-0#
- 11 Ramona: Zu den Unterschieden: Siehst du beim Stand vom Einsatz von RPA Unterschiede bei der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft? #00:03:30-7#
- 12 Aurelian: Nicht gross. Der Kanton Zürich ist wirklich gross. Wir haben dort ca. 20-25 Bots im Einsatz - würde ich sagen - und wir haben viele Private, welche weniger

haben. Ich würde sagen es ist unabhängig davon, ob öffentlichen Verwaltung oder nicht, wie weit sie schon sind. Die meisten öffentlichen Verwaltungen, die wir aktuell betreuen, sind eher noch am Anfang, würde jetzt aber nicht sagen, dass dies daher kommt, dass sie eine öffentlichen Verwaltung sind. Wir haben auch viele Private, welche noch nicht viel umgesetzt haben oder noch am Anfang sind. Das Thema RPA ist generell noch eher neu und darum gibt es noch nicht viele, die das schon über Jahre einsetzen. Bei der öffentlichen Verwaltung ist es halt so, dass sie vorgängig eine Ausschreibung machen müssen, wenn das Volumen einen gewissen Betrag überschreitet, und das zieht sich dann halt ein wenig. #00:04:36-3#

13 Ramona: Hast du in Bezug auf Projekte - ich weiss gar nicht, hast du in der Privatwirtschaft auch schon Projekte umgesetzt? #00:04:50-2#

14 Aurelian: Ich habe auch in der Privatwirtschaft Projekte umgesetzt und betreue nebenbei noch Kunden. Aber der Kanton Zürich ist mein Hauptprojekt. #00:05:01-7#

15 Ramona: Hast du Unterschiede zwischen der öffentlichen Verwaltung und Privatwirtschaft bei RPA-Projekten festgestellt? #00:05:17-8#

16 Aurelian: Ich habe es mir auch vorher schon überlegt, aber mir ist nichts in den Sinn gekommen, was wirklich anders ist. Klar, es gibt immer Unterschiede, aber die gehen nicht nur auf die öffentliche Verwaltung zurück. Es gibt sehr viel Parallelen und es ist halt auch so, dass wir als Externe ihnen viel vorschlagen wie sie an etwas herangehen sollen und das wird dann auch oft so umgesetzt und daher gibt es vermutlich auch wenig Differenzen. #00:05:53-8#

17 Ramona: Spezielle Hürden, z.B. rechtlicher, politischer Natur hast du keine festgestellt? #00:06:02-6#

18 Aurelian: Es gibt halt die Ausschreibung, welche ist. Wenn das durch ist, dann ist es ungefähr gleich. Was ich beim Kanton mitbekommen habe, der Kanton darf nicht mehr Mitarbeitende haben, also sie dürfen nur so schnell wachsen wie das Bevölkerungswachstum. Darum kann es sein, dass wir als externe eher mal noch dabei sind und andere Mal eher noch neue Mitarbeitende anstellen können, welche das dann intern machen und bei der öffentlichen Verwaltung noch etwas dauern würde. #00:06:44-6#

19 Ramona: Ich höre von vielen das gleiche, dass es nicht schwarz und weiss ist und eher kulturell Unterschiede gibt und nicht Unterschiede zwischen der öffentlichen Verwaltung und Privatwirtschaft. #00:07:08-4#

20 Aurelian: Ja genau. Es gibt nicht genau eine klare Linie. Es gibt Differenzen, aber die gibt es überall. #00:07:15-5#

21 Ramona: Viele haben gesagt, die Unterschiede gäbe es auch in der Privatwirtschaft zwischen Banken und Versicherungen. Dann würde mich noch wundernehmen, warum deiner Meinung nach die öffentlichen Verwaltung RPA einsetzen soll? #00:07:59-6#

22 Aurelian: Auch da gibt es nicht wirklich ein dafür, warum genau die öffentlichen

Verwaltung RPA einsetzen soll, sondern einfach generell die Vorteile von RPA. Man kann Projekte sehr schnell umsetzen, die Leute kann man mitnehmen, es ist ein Zusammenspiel zwischen Menschen und Maschine, dass teilweise der Roboter arbeitet und der Mensch dann weiter macht und dann wieder der Roboter. Das haben wir beim Kanton gemacht und das funktioniert tip top. Was ich auch viel erlebt habe, dass es günstiger ist als andere Lösungen. Wir hatten mal einen Fall, da hiess es, dass das auch so und so gelöst werden könnte, aber am Schluss wurde es doch mit RPA gemacht, weil es einfach günstiger war und in den meisten Fällen auch schneller.
#00:08:51-8#

23 Ramona: Also schneller umgesetzt? #00:08:53-8#

24 Aurelian: Ja genau. #00:09:00-6#

25 Ramona: Es gibt ja doch noch ein paar Gemeinden, welche RPA noch nicht einsetzen. Was siehst du hier für Gründe für das Zögern? #00:09:35-5#

26 Aurelian: Ich weiss nicht, ob sie das Potenzial nicht kenne oder noch etwas skeptisch sind. Auch die Kapazitäten, dass man halt neue Mitarbeitende benötigt, welche das umsetzen können oder auch Einstiegshürden. Man muss ja z.B. Konzept machen und schauen, wie funktioniert das Ganze, mit Externen schauen und vielleicht noch eine Ausschreibung machen und das alles ist halt sehr zeitaufwändig und man muss investieren. Vielleicht kennen sie es auch einfach noch zu wenig. Das kann auch sein.
#00:10:18-1#

27 Ramona: Wie hast du beim Kanton Zürich Prozessdokumentationen angetroffen? Waren die eher gut oder Luft nach oben? Ich habe eben viele Rückmeldungen bekommen, dass Prozesse teilweise kaum dokumentiert waren. #00:11:12-6#

28 Aurelian: Stimmt schon ein bisschen, aber ist nicht nur bei ihnen der Fall, sondern auch in der Privatwirtschaft. Was wir machen, wenn wir einen Prozess analysieren, machen wir unsere eigene Dokumentation, weil wir das für den Roboter benötigen, damit wir wissen, welcher Knopf genau gedrückt wird und welche Daten wo eingegeben werden müssen. Darum interessiert es uns gar nicht gross, was sie bereits für Dokumentationen haben, weil wir unsere eigenen machen. Wir sehen häufig gar keine Dokumentationen, wir wissen gar nicht, ob eine besteht oder nicht. Denn uns interessiert es gar nicht gross. Wir lassen es uns das Ganze mal zeigen und analysieren und dokumentieren danach selbst. Ich sehe hier kein grosser Unterschied zwischen der öffentlichen Verwaltung und Privatwirtschaft. Auch im Privaten habe ich schon Dokumentationen angetroffen, welche für uns nicht gerade brauchbar waren, weil wir halt einen anderen Ansatz benötigen. #00:12:23-3#

29 Ramona: Was sind deiner Meinung nach die Vor- und Nachteile von RPA? #00:12:29-2#

30 Aurelian: Die Vorteile sind sicher, dass es schnell umgesetzt werden kann und meistens günstiger ist als andere Ansätze. Nachteile sehe ich darin, dass vielleicht das Know-how ein bisschen verloren gegangen werden kann. Wenn der Prozess bisher ein Mensch gemacht hat und genau gewusst hat von A bis Z geht das so und so und wenn danach ein Teil davon der Roboter macht, kann es sein - vor allem wenn der

Mitarbeitende wechselt und der neue Mitarbeitende kennt den Teil vom Roboter nicht mehr so gut oder gar nicht - und wenn das dann so weiter geht, ist das ein grosser Know-how Verlust. Man muss aber auch sagen, meistens gibt es Fälle, welche man nicht zu 100% automatisieren kann. Gewisse Ausnahmen muss dann immer noch ein Mensch erledigen. #00:13:35-8#

- 31 Ramona: Was sind die Hauptherausforderungen für den Einsatz? Was habt ihr für Herausforderungen bei Umsetzungsprojekten angetroffen? #00:13:53-7#
- 32 Aurelian: Am Anfang ist es schwierig ein Prozess zu finden, welche geeignet ist. Die Mitarbeitenden kennen noch nicht wirklich, dann muss man viel Werbung machen und es ihnen vorstellen. Manchmal haben sie dann Ideen, welche man zwar automatisieren kann, aber nicht mit RPA, weil es einfach nicht geht. Ein Beispiel, die haben handgeschriebene Briefe bekommen und die wollten es mit RPA automatisieren. Der Rest des Prozesses hätte mehr oder weniger umgesetzt werden können, aber handgeschriebenes geht einfach noch nicht und solche Sachen sind am Anfang noch schwierig. Die Mitarbeitende wissen nicht wirklich was ein Bot kann und was nicht. Da muss man vorstellen und Werbung machen. #00:14:58-7#
- 33 Ramona: Woher sollte eurer Meinung nach der Vorstoss für den Einsatz von RPA kommen? Eher aus dem Fach, Management oder sogar IT? #00:15:27-3#
- 34 Aurelian: Ich finde, es wäre am einfachsten, wenn es aus dem Fachbereich kommen würde. Dann sind sie motiviert und sie kennen es dann meistens schon, sonst würden sie es ja nicht wollen. Man hat dann gleich einen geeigneten Prozess, sie sind motiviert und machen gleich mit. Ist dann halt die Herausforderung, dass das Management auch einverstanden ist und man die Mitarbeitenden hat, die das umsetzen können. Aber grundsätzlich denke ich, wäre es am einfachsten, wenn es aus dem Fach kommt. #00:15:58-6#
- 35 Ramona: Habt ihr schon mal ein Projekt bei einer öffentlichen Verwaltung angefangen, welches dann abgebrochen wurde? #00:16:06-6#
- 36 Aurelian: Das weiss ich nicht. Das machen bei uns mehr die Verkäufer. Was es sicherlich mal gab, dass wir einen einzelnen Bot bzw. Prozess nicht umgesetzt haben, weil sie gesagt haben, das machen wir doch nicht. #00:16:24-4#
- 37 Ramona: Ich habe in der Literatur gelesen, dass RPA nur ein Hype und Übergangslösung sei. Was sagst du zu dieser Aussage? #00:16:45-8#
- 38 Aurelian: Ganz unrecht haben sie nicht, würde ich sagen. Aber ich glaube auch nicht, dass es gleich wieder verschwinden würde und dann niemand mehr davon spricht. Es gibt immer wieder Anwendungsbereiche für RPA. Vor allem RPA entwickelt sich auch immer weiter, dass immer mehr Sachen integrieren. Daher denke ich nicht, dass es nur eine Übergangslösung ist. Es muss sich einfach immer weiterentwickeln. So wie es jetzt ist glaube ich nicht, dass es ewig hält. Aber wenn es sich weiterentwickelt - was es auch wird bzw. auch macht im Moment - wird das mehr sein als nur ein Hype. Vor allem, gerade weil es günstiger ist und schnell umgesetzt werden kann. #00:17:44-8#

- 39 Ramona: Siehst du noch Risiken beim Einsatz von RPA? Was ich viel gelesen habe, dass man gerne Altsysteme vergisst, genau weil es eine einfache Integration ist. Siehst du in dieser Sicht Risiken oder eben, dass es von einer Übergangslösung zur Dauerlösung wird - siehst du hier Risiken? #00:18:50-0#
- 40 Aurelian: Ich sehe nicht ein grosses Risiko, weil meistens auch andere Mitarbeitende für beispielsweise die Applikation 1 verantwortlich, als für RPA sind. Zum Beispiel auch der Fall, dass ein System abgelöst und übergangsmässig wird RPA eingesetzt, weil das Altsystem noch benötigt wird, hat aber nicht dazu geführt, dass man das Altsystem nicht ersetzen möchte. Ich glaube nicht, dass man aufgrund von RPA alte Systeme stehen lässt. Vor allem Mitarbeitende, welche damit arbeiten und vielleicht nichts mit RPA zu tun haben, die sind ja auch froh, wenn sie ein neues System bekommen, welches besser ist als das Alte. #00:19:55-1#
- 41 Ramona: Wie würdest du die Akzeptanz vom Fachbereich wie auch von der IT zur Technologie RPA einschätzen? Da habe ich viel gelesen, dass die IT gerne etwas dagegen ist und beim Fachbereich eher die Ängste bezüglich Stellenabbau - wie würdest du die Akzeptanz einschätzen? #00:20:34-1#
- 42 Aurelian: Also beim Fachbereich würde ich sagen ist sie sehr hoch. Also klar gibt es am Anfang gewisse Unsicherheiten, aber meistens ist es so, dass wir vor allem am Anfang die Prozesse übernehmen, welche sie gar nicht gerne ausführen, weil sie repetitiv sind und sie wirklich nichts dagegen haben, wenn sie es nicht mehr machen müssen. Ich habe auch schon von Kollegen gehört, dass sie schon mehrfach von Fachbereich eingeladen wurden, weil sie so froh waren, dass sie den Prozess nicht mehr machen müssen. Von der IT - ja es ist schon so, dass wenn es eine Anpassung in einem System gibt, dass man den Roboter anpassen muss, aber ich denke dennoch, dass auch in der IT die Akzeptanz eher hoch ist, denn es ist wirklich schnell angepasst und man muss nicht ganze Systeme umbauen, es ist wirklich schnell wieder angepasst. #00:21:40-9#
- 43 Ramona: Hat deiner Meinung nach die Organisationsform, ob IT intern oder extern geführt wird einen Einfluss? Siehst du für eine Form einen Vorteil, dass man eher zu RPA kommt, oder hast du das Gefühl, dass dies kein Einfluss hat? #00:22:22-6#
- 44 Aurelian: Wenn es ein externe ist, kennt dieser wohl eher mal RPA, weil er es von einem anderen Kunden kennt. Sonst sehe ich nicht wirklich einen grossen Unterschied. Wir haben Kunden, die haben einen externe Hoster, sehe da aber keinen Unterschied ob intern oder extern. #00:23:02-7#
- 45 Ramona: Wir haben es sogar in der Zeit geschafft. Ich wurde noch nie zum Essen eingeladen. #00:23:24-3#
- 46 Aurelian: Sehr oft haben die Kunden sehr Freude an der Sache. Sie sehen es zum ersten Mal und sind sehr begeistert davon, dass etwas selbst klickt, was sie halt noch nie gesehen haben. #00:23:39-8#
- 47 Ramona: Ja, das kann ich mir schon gut vorstellen. Sie sind schon bei unserem Remote-Tool fasziniert. #00:24:00-3#

- 48 Aurelian: Ich hatte mal eine ältere Person gehört, welche seit 20 Jahren das gleiche macht und dann kam der Roboter dazu und da hatte sie schon etwas Angst. Am Schluss war sie doch auch glücklich, weil sie festgestellt hat, dass sie nicht gross davon betroffen ist bzw. mehr geholfen wird und nicht der Job weggenommen wird.
#00:24:23-1#
- 49 Ramona: Ich habe eben das Gefühl, dass sie diese repetitiven Arbeiten gerne machen.
#00:24:45-7#
- 50 Aurelian: Ja, das stimmt. #00:25:53-3#
- 51 *Abschlussgespräch. Keine Relevanz für BSc-Arbeit.

B.7 Interview Roboyo Schweiz AG (Sven Hool)

Das Experteninterview wurde mit Sven Hool, Geschäftsführer der Roboyo Schweiz AG am 8. April 2022 durchgeführt.

- 1 Ramona: Darf ich dich bitten dich kurz mit Namen, Funktion und Arbeitgeber vorzustellen. #00:00:17-8#
- 2 Sven Hool: Sehr gern. Ich heisse Sven Hool. Ich bin Geschäftsführer von Roboyo Schweiz. Roboyo Schweiz ist eine Tochterfirma von Roboyo Gruppe. Roboyo ist weltweit führender Implementierer und Berater was Robotics betrifft. Wir sind ca. 600 Mitarbeitende weltweit und machen nur Robotics. 19 Standorte und in der Schweiz sind wir das erste Geschäft ausserhalb von Deutschland. Wir sind vermutlich mittlerweile in der Schweiz auch Marktführer - würde ich jetzt mal behaupten. #00:01:46-6#
- 3 Ramona: Wie viele Kunden habt ihr aus dem öffentlichen Sektor? #00:02:03-6#
- 4 Sven Hool: Öffentlicher Sektor - wir haben ein paar Kantone, Gemeinden und jetzt kommt meine Frage, wir haben eine Anzahl Spitäler in der öffentlichen Hand und dann haben wir - ich nenne es halbstaatlich - Energieversorger und öffentlicher Verkehr - das zählt gemäss deiner Definition alles zur öffentlichen Hand? #00:02:49-3#
- 5 Ramona: Ja, ich konzentriere mich hauptsächlich auf die Verwaltungen selbst. Die Versorger habe ich schon auch berücksichtigt, da die Versorger teilweise vollumfänglich der Verwaltung angehören. #00:03:31-1#
- 6 Sven Hool: Dann haben wir ca. 6-7 Gemeinden / Städte / Kantone als Kunden und ca. 5 Energieversorger und öffentlicher Transport und ca. 10 Spitäler. Ich glaube im Nutzen und im Verhalten sind die staatlichen und semi-staatlichen sehr ähnlich was die Geschwindigkeit und der Fortschritt überhaupt was das Thema Digitalisierung betrifft. Ich finde die sind in einem ähnlichen Bereich, auch wenn der eine ein Spital betreibt und der andere Strom liefert. Und wir sprechen spezifisch über die Schweiz und nicht Roboyo Gruppe? #00:04:46-6#
- 7 Ramona: Nein, ich bleibe bei der Schweiz. Ich glaube das würde der Rahmen einer Bachelorarbeit sprengen. Bezüglich Wissenstand - was ist deine Rolle bei RPA-Projekten? #00:05:32-6#
- 8 Sven Hool: Ich bin mittlerweile bei Projekten nicht mehr selbst involviert. Ich glaube mein Wissen - ich verstehe die IT-Komponenten nicht wirklich gut, wenn es in die Tiefe der Robotics geht. Ich verstehe aber alle Anwendungsgebiete, den Supplier-Markt, ich verstehe die Standard-Anwendungsfälle / Use Cases, welche Kunde haben und verstehe den normale Journey von einem POC ausprobieren bis zu einem full skalierten Center of Excellence für Automation. Nach vier Jahren in diesem Thema hast du es irgendwann auch verstanden. #00:06:35-7#

- 9 Ramona: Also man könnte dich auch als Consultant bezeichnen. #00:06:41-6#
- 10 Sven Hool: Ja. Ich finde das natürlich etwas anmassen. #00:06:45-6#
- 11 Ramona: Ja komm jetzt. Siehst du Unterschiede beim Stand vom Einsatz von RPA zwischen der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft? Ist einer der beiden weiter oder gibt es keine Unterschiede? #00:07:11-1#
- 12 Sven Hool: Ich würde sage die Privatwirtschaft ist einiges weiter. Ich habe es in der Vorbereitung versucht in Jahre festzumachen, es ist mir aber nicht gelungen. Was ich sehe, dass das Interesse an dem Thema RPA betrifft, aber auch die Einführung und erste Schritte ist die Privatwirtschaft weiter. Ich glaube das hängt auch damit zusammen, dass grundsätzlich Digitalisierungsbestrebungen in der Privatwirtschaft weiter sind als in der öffentlichen Verwaltung. #00:07:48-9#
- 13 Ramona: Was denkst du an was könnte das liegen? Was sind deine Vermutungen? #00:08:02-9#
- 14 Sven Hool: Ich glaube die Privatwirtschaft hat schon vor einigen Jahren verstanden, dass sie um das Thema Digitalisierung nicht herumkommen, dass wird kommen, egal ob man die Augen verschliesst oder nicht. Ich denke, dass ist Punkt Nummer eins und Nummer zwei - viele haben erkannt, dass es einen echten Impact auf ihr Business Model hat, sowohl was Qualität, was Kundenzufriedenheit, was die Geschwindigkeit angeht und neu auch Business Opportunities, was es früher nicht gegeben hat. Ich glaube in der Verwaltung hat man das Thema auch gesehen, aber man nicht die Dringlichkeit des Themas erkannt. #00:08:43-3#
- 15 Ramona: Also auch ein weniger Druck vermutlich? #00:08:45-5#
- 16 Sven Hool: Ja genau. #00:08:51-5#
- 17 Ramona: Es läuft ja so wie es jetzt ist. #00:08:56-5#
- 18 Sven Hool: Ja genau. Ich möchte auch nicht die Plattitüde bedienen, welche sagt, die Verwaltungen sitzen da und machen nichts. Wir sehen durchaus auch in der Privatwirtschaft Unternehmen, die arbeiten wie vor 30 Jahren. Aber es ist nicht die Menge, wenn ich es gegenüberstelle. Ich glaube auch, für mein Geschäft und ich glaube das ist für die ganze Anbieterseite wahr was das Thema RPA betrifft, Corona hat uns geholfen, was die Digitalisierungsbemühungen in der Privatwirtschaft anbelangt, weil viele gesagt haben, dass sie nicht mehr so arbeiten können wie früher. Auch da muss ich sagen, ist es erstaunlicherweise aus der öffentlichen Verwaltung ist nicht der Druck aus der Coronasituation entstanden, sondern sie haben es irgendwie geschafft immer noch im Büro zu arbeiten, wo andere über Nacht auf Home-Office und digitalisierte Prozesse umgestellt haben. Das habe ich ganz interessant gefunden eigentlich. #00:10:07-8#
- 19 Ramona: Björn hat noch erwähnt, dass ihr Gemeinden angefragt habt bezüglich dieses Themas oder eine Marketinganalyse? #00:10:19-3#
- 20 Sven Hool: Was Covid betrifft? #00:10:20-9#

- 21 Ramona: Allgemein, er hat gesagt ihr hättet Umfragen in der öffentlichen Verwaltung gemacht, bei welcher das Resultat etwas enttäuschend gewesen war. #00:10:34-8#
- 22 Sven Hool: Wir haben mehrere Sachen gemacht. Wir hatten zwei Kunden aus der öffentlichen Hand, welche zum Thema Covid etwas mit uns gemacht haben, weil sie gesagt haben, wir schaffen es nicht mehr den Aufwand, welcher anfällt zu stemmen. Zwei völlig unterschiedliche Themen im Übrigen. Sie sind dann relativ schnell auf das Thema Robotics gegangen. Wir haben diese Use Cases versucht, auch anderen möglichen Interessenten zu zeigen, weil die Themen in der Covidsituationen bei einem Kanton Zürich ähnlich ist wie beim Kanton Bern - behaupte ich jetzt mit leichten Abweichungen. Das war interessant, dass bei manchen Städten und Gemeinden, welche wir angefragt haben, das Interesse gleich 0 war auch in dieser Situation, in dieser speziellen Situation - das war das eine. Was Björn vermutlich gemeint hat, wir hatten jetzt zum wiederholten Mal eine Telefonmarketing-Kampagne gestartet, bei welcher wir eine Verteilung von 30% öffentliche Hand und 70% Privatwirtschaft haben. Das Feedback, wenn man die beiden Teile betrachtet, was aus der öffentlichen Hand viel verhaltener als aus der Privatwirtschaft. Natürlich kann ich das wissenschaftlich nicht belegen, aber wir haben das jetzt drei Mal in Folge gemacht, das heisst wir hatten ungefähr total 1500 Telefonkontakte gehabt, wenn du das mit dem einen Drittel anschaust, waren das ca. 500 Gemeinden und was da zurückkam war viel weniger als aus der Industrie. Wiederum ist Wissenschaft etwas anderes. Es gibt einfach eine gewisse Indikation. #00:12:53-8#
- 23 Ramona: Schade eigentlich. #00:12:56-3#
- 24 Sven Hool: Ich finde es extrem schade. Wir haben Kunde aus der öffentlichen Hand «die richtig Gas» geben und vor laufen, gerade in der Covid Situation hätten wir gerne geholfen - es ist uns in erster Linie nicht einmal darum gegangen, aus der Situation Geld zu verdienen - sondern wir haben gesagt, bevor ihr da 100 Zivilschützer für das Contact-Trancing anstellt, wir können euch einen Bot in einer Woche bauen. Wirklich auch mit der Intension in der Situation zu helfen und nicht nur Geld zu verdienen und das Interesse war trotzdem sehr verhalten. #00:13:40-0#
- 25 Ramona: Siehst du bei den Umsetzungsprojekten Unterschiede? #00:13:53-2#
- 26 Sven Hool: Ich glaube es gibt mehrere Aspekte. Es geht länger bis zur Entscheidungsfindung, weil es Prozesse gibt - ich denke das sind vor allem Budgetprozesse, wo man sich abstimmen muss - wo ich in der Privatwirtschaft - wenn ich sage, schau, ein kleines RPA Projekt kostet dich 25'000 CHF, dann ist in der Privatwirtschaft der Gesprächspartner, welcher auch entscheiden kann, meistens mit dir am Tisch und sagt, ja cool, machen wir. Bei der öffentlichen Hand geht das durch allerlei Hierarchien, bis es genehmigt wird. Das ist das eine, warum Sachen langsamer gehen. Das andere in der öffentlichen Hand ist natürlich auch - und das kritisiere ich in keinster Weise - aber da gibt es die Ausschreibungsprozeduren, welche extrem viel Zeit herausnehmen, was man bei der Privatwirtschaft nicht hat. Wenn die Lust haben, dann machen sie es auch. Wir haben es zwei bis dreimal bei Kunden in der öffentlichen Verwaltung erlebt, dass sie extrem spezifische Vorstellung was Arbeitszeiten anbelangt. Wenn wir bei einem Privaten sagen, komm wir machen noch den User Acceptance Test heute Abend, dann findest du noch jemand. Bei Gemeinden haben wir schon erlebt, dass die

dann um 17:00 Uhr gesagt haben, nein, wir gehen jetzt nach Hause, kommt morgen wieder. Das haben wir erlebt, das ist nicht immer so, aber das erleben wir teilweise so und das halt die Geschwindigkeit in der Privatwirtschaft etwas zackiger ist - nicht zwangsläufig, aber sieht man ab und zu. #00:15:57-9#

27 Ramona: Ja, ist auch bisschen eine Kultur-Frage. #00:16:00-4#

28 Sven Hool: Ich denke schon. Wenn ich ein Grossunternehmen vergleiche, die haben auch eine gewisse Langsamkeit beim Arbeiten. Wenn du natürlich ein Startup im Raum Zürich anschaust, die sind natürlich schnell, wenn die Lust haben. Ich meine auch in der freien Wirtschaft gibt es eine ganze Bandbreite von Energien und Kulturen. #00:16:31-7#

29 Ramona: Und allgemein bei Herangehensweisen, Kostenpunkt höre ich auch oft. Sind die Herangehensweisen an solche Projekte gleich wie bei privaten Kunden? Abgesehen von Submission. #00:17:02-6#

30 Sven Hool: Ich glaube bei privaten Kunden sehe ich meistens, dass die wirklich irgendwo - ich sage jetzt mal auf Geschäftsleitungsebene das Thema Digitalisierung irgendwo auf einer Agenda haben - und im Idealfall auch seine Peers das auch sehen und sagen, schau, das ist ein Thema das müssen wir angehen und das sind die Aktivitäten, die wir angehen müssen. Und dann werden die Tatsächlich umgesetzt. Ich sehe das bei Unterhaltungen mit der öffentlichen Hand auch, dass sie das Thema Digitalisierung irgendwo haben, sie tun sich aber eher schwer, dass in die Departemente und in die eigentlichen Fachbereiche hinunterzuübersetzen, was das für sie überhaupt heisst. Ich glaube bezüglich Thema Geld, dass die das Budget grundsätzlich besorgen können. Sie haben auch oft schöne Use Cases - z.B. werden zwei pensioniert und das heisst wir könnten die beiden FTE irgendwie mit einem Roboter verrechnen und etwas Cooles daraus machen - das können die auch. Du hast anfangs gesagt, sehen sie die Notwendigkeit? Ich glaube nicht, ich glaube auch, dass sie Risiko adverse sind. Ich habe den Eindruck, dass sie nicht belohnt werden, wenn sie etwas machen, dass innovativ ist. Im Sinn von, werde ich befördert oder steht es mir gut, wenn alle sagen der Sven hat bei dem und dem Kanton RPA eingeführt - denke ich nicht, aber das Risiko, wenn es schief geht, dass ich eins auf den Kopf kriege, ist relativ gross. Also warum sollte ich etwas machen. #00:19:04-6#

31 Ramona: Ja das ist ein guter Punkt. Wir werden allgemein nicht belohnt - nein Spass. #00:19:13-0#

32 Sven Hool: In meiner Kundschaft sehe ich Kunden, ich nehme mal eine Verwaltung, die machen das, weil sie denken, dass sie danach der «shining star» sind, weil sie die Digitalisierung vorgebracht haben. Das ist ja auch cool. Sie nutzen auch die Mitarbeitenden, egal was die Motivation ist. Und andere sehen - Visionär ist ein grosses Wort - aber die sagen, wir müssen uns verändern, wir können nicht stehen bleiben. Dann gibt es aber auch ganz viele, welche etwas settled sind in der Art und Weise wie es läuft und warum sollte ich mich verändern, wenn ich keinen Druck, keinen externen Druck habe. Ich habe dann A mehr Arbeit und B das Risiko, wenn es schief geht und warum sollte ich das tragen. Natürlich siehst du das Verhalten auch in der Industrie. Auf der anderen Seite sprechen wir mit Leuten, welche sagen, ich habe ein Interesse über die Verkaufszahlen von diesem Unternehmen. Gerade bei KMUs sehen wir

das, dass der Mensch, der CFO welcher Robotics einführt - der CFO ist in der KMU auch oft in der IT, auch wenn er keine Ahnung hat - der hat natürlich ein echtes Interesse, wenn er die Kosten senken und der Umsatz steigern kann, dann hat er am Ende vom Jahr mehr und bekommt eine Aktie oder Lohnerhöhung. Also gibt es eine echte Motivation. Ich will nicht sagen, dass die Menschen nur extrinsisch motiviert sind, aber das macht halt schon ein Unterschied. Was man dann aber in der Verwaltung durchaus auch sieht, ich weiss nicht mehr, wie die Generation heisst, aber das Alter zwischen 26 - 36, welche keine Lust hat, also die gehen vielleicht in die Verwaltung - ich weiss nicht warum sie sich die Verwaltung ausgesucht haben - die kommen mit einer Erwartungshaltung. Sie sind IT affin, die wissen was läuft. Die kennen natürlich auch von zu Hause wie alles «seamless» ist und dann kommen sie in das Büro und haben zwei Bildschirme mit Systembrüche und dann sagt man, da machst du «Copy&Paste» und übrigens die Ablage ist im Stock Minus 2. Dann glaube ich, dass die kein Bock haben. Das ist eine Generation, die hat keine Lust auf so Sachen und ich glaube die sind auch oft bereit, ein solches Thema zu begleiten. Die haben auch Antrieb etwas zu verändern. Das sehe ich in letzter Zeit immer mehr. #00:22:14-4#

33 Ramona: Wenn sie dann überhaupt noch in der Verwaltung sind. Ich frag mich manchmal auch, wie ich das seit 16 Jahren aushalte - nein Spass, so schlimm ist es nicht. #00:22:32-0#

34 Sven Hool: Ich kann mir das absolut vorstellen. Ich meine das Gras ist immer grün, wenn man auf der anderen Seite ist. Ich komme aus dem Konzern, das habe ich fürchterlich gefunden, dann habe ich gedacht Start-up ist super cool und jetzt bin ich in einem Start-up und finde es fürchterlich und würde gerne wieder zurück in den Konzern. Ich denke, dass ist bei den Verwaltungen ähnlich. Wenn du dann in ein Grossunternehmen gehst, denkst du auch, ihr seid aber auch nicht wirklich besser. #00:23:00-7#

35 Ramona: Es hat alles ein Vor- und Nachteil. Was sind deiner Meinung nach Gründe, weshalb eine öffentliche Verwaltung RPA einsetzen sollte? #00:23:36-2#

36 Sven Hool: Ich würde fast behaupten es sind die Standard RPA Gründe. Wenn ich mit Leuten spreche, welche potenzielle Kunden sind, haben sie mehr Arbeit mit der gleichen Anzahl von Mitarbeitenden. Es gibt neue regulative Anforderungen, es wird grundsätzlich mehr in die Maschine geschmissen, es gibt eine Erwartungshaltung was Services angeht, wie schnell sie sein müssen. Das tangiert die Verwaltungen vermutlich auch. Sie haben auf der einen Seite mehr Arbeit und der Stellenschlüssel - so wie ich es mitbekomme - bleibt gleich. Das heisst früher hatte ich 8 Mitarbeitende und heute muss ich mehr Arbeit mit 8 Mitarbeitende machen. Ich glaube, das ist das eine. Dann kommt sicherlich dazu, dass wir eine Kultur haben von Fehlervermeidung, Flüchtigkeitsfehler. Ich glaube da schaut man aus öffentlicher Sicht mehr auf Verwaltungen. Ich glaube das geht ganz schnell und dann hast du den ersten Post auf irgendeinem sozialen Kanal, was die Verwaltung falsch gemacht hat, aufgrund von Fehlern. Das dritte, geht vermutlich einher mit dem was ich zuvor gesagt habe, die Attraktivität des Arbeitgebers. Wir haben Fachkräftemangel, das weiss jeder. Wir sehen selbst die Stellenausschreibungen, was für Bewerbungen kommen. Wie positioniere ich mich attraktiv als staatlicher Arbeitgeber und dazu gehört sicherlich auch der Einsatz von modernen Technologien, wo Robotics einfach Standard ist und nicht mehr zwei Screens, Medienbrüche und fünf verschiedene Subsysteme. Das sind die drei Punkte:

Mehr Arbeit mit der gleichen Anzahl Mitarbeitenden, Fehlerreduktion, Attraktivität als Arbeitgeber. #00:26:35-9#

37 Ramona: Wie kannst du dir das Zögern von anderen Gemeinden erklären? #00:26:58-1#

38 Sven Hool: Ich glaube, auch in der Privatwirtschaft, dass viele Leute das Thema nicht kennen. Der Name hilft auch nicht wirklich - Robotics, da denken alle, das ist Teufelszeug. Wir haben immer noch ganz viel Gespräche, da fangen wir bei null an. Da erklärst du was ein Roboter ist, was macht der alles. Dann finden es die Leute sehr interessant. Ich glaube diese Unterhaltungen gibt es in der öffentlichen Verwaltung einfach noch nicht so oft. Das ist mein Eindruck. #00:28:03-1#

39 Ramona: Aber das stellst du auch bei der Privatwirtschaft fest? #00:28:07-4#

40 Sven Hool: Das stelle ich auch in der Privatwirtschaft fest. Was ich noch ganz interessant finde, ich weiss nicht inwieweit dir das hilft für deine Arbeit, aber ich sehe noch eine weitere parallele, nämlich wir haben in der grossen Mehrzahl der Fälle ist der Erstkontakt, den wir haben mit den neuen Kunden über die Finanzabteilung. Das ist sowohl privat als auch staatlich. Die kennen so die Herausforderungen bezüglich Excel-Systeme, SAP und in der Verwaltung irgendwie die Kernsysteme und die wissen, wie schlimm das alles ist. Wenn die es dann gemacht haben und ihren Kollegen zeigen in anderen Fachbereichen, dann finden die es auch cool und sagen, das möchte ich auch haben. Was ich schon sehe, dass man ganz oft eine IT treffen, welche nicht innovativ ist, Status quo bewahrt, mal ein Update macht, aber sich nicht als Innovator sieht - schau Business, das könntet ihr cool anders machen - sondern der Drive ist oft in die andere Richtung und ich sehe das interessanterweise bei den Verwaltungen genau gleich und ich möchte nicht sagen, dass dies grundsätzlich so ist, sondern wir sehen das einfach oft. #00:30:04-9#

41 Ramona: Also du hast das Gefühl, es müsste mehr aus der IT vorangetrieben werden und weniger aus dem Fach oder vom Management, sondern mehr von der IT ins Fach gebracht werden? Die Sensibilisierung für etwas Neues - bist du der Meinung, dass dies auch etwas aus der IT kommen soll? #00:30:51-5#

42 Sven Hool: Das ist meine persönliche Meinung. Mein Eindruck ist schon, dass IT in der Vergangenheit als Kosten wahrgenommen. Die muss man zahlen, es geht ja nicht anders. Dann hat man es ganz oft, sowohl in der Privatwirtschaft als auch in der öffentlichen Verwaltung auch versucht Bildung zu betreiben, in dem man «outsourcet» hat und Dienstleistungen zugekauft hat, Kosten optimiert hat. Ich glaube man hat nicht gesehen, bis vor ein paar Jahren, dass die IT auch ein «Enabler» ist und ein Teil von meinem Business. Mit Business meine ich Privatwirtschaft wie auch die öffentliche Verwaltung. So hat man die IT konditioniert und so Leute hat es auch angezogen, nämlich dann hat man das Budget gemacht für die IT, was hat man das Jahr gemacht und nächstes Jahr rollen wir mal, was weiss ich, Point XY aus und dann ist es so. Aber man hat nicht gesagt: Jungs, versteht ihr unsere Prozesse und könnt ihr einen Beitrag leisten, wie wir die User Experience besser machen können. Ich glaube das ändert sich jetzt gerade etwas. Robotics ist eines dieser Themen, da gibt es aber noch ganz andere. Um das Thema Robotics - ich mag das Wort nicht, ist so ein Consulting Wort - aber das Ökosystem, was du da hast, wenn du über Chatbots denkst

oder OCR Sachen, was wir da für Dienstleistungen erbringen könnten, wo ein Bürger mit dem Amt über eine Maschine interagieren kann und seine Services bekommt. Die Standardservices müssen sich keine Mitarbeitenden damit beschäftigen. Die Arbeit kann dann abgeschafft werden. #00:33:14-0#

43 Ramona: Was für Herausforderungen habt ihr bisher bei RPA-Projekten angetroffen? #00:33:24-3#

44 Sven Hool: Kann ich vielleicht nochmals zurückgehen zu Frage 17? #00:33:33-5#

45 Ramona: Ja klar. #00:33:36-8#

46 Sven Hool: Was ich noch sagen wollte, ich glaube es gibt auch einen Anspruch und das sehen die Leute mehr und mehr, sowohl in der öffentlichen Verwaltung als auch in der Industrie, für sinnige Arbeit. Klar es gibt die Leute, die sagen, klicken (unv. #00:33:54-8#) und sind mit dem Kopf schon halb im Urlaub (unv. #00:34:00-1#), aber ich glaube es gibt mehr und mehr den Anspruch, dass meine Arbeit in einer Art und Weise befriedigend und wertschöpfend ist im Sinn von warum soll ich was machen was "dumm" ist. Also "dumm" im Prozess. Ich glaube das ist eine absolute Chance von Robotics. Im Sinn von, wir nehmen den Mitarbeitenden diese Tätigkeiten weg, die sie nicht machen wollen. Die Herausforderungen - zurück zu 18. Die Herausforderungen haben wir vorher schon angesprochen, die sind auch nicht so speziell. Die Verfügbarkeit von Leuten ist schwierig, ja. Dann das "Kennen wir nicht, haben wir noch nie so gemacht, warum sollen wir es anders machen?". Dann die Reibungen unter den Fachbereichen – wenn es der eine macht, mach ich es absichtlich nicht - das ist ganz fürchterlich eigentlich, so ein übergeordnetes Ziel fehlt, welches alle verfolgen. Was teilweise auch dazu kommt, ich glaube das ist ein ernstzunehmender Grund, die Sensibilität der Daten. Je nach dem - ich sage es mal so, wenn wir in der Privatwirtschaft den Bestellbestätigungsprozess von einem Retailer automatisieren, der sagt auch, dass die Daten sensibel seien, aber sind wir mal ehrlich, das juckt keiner. Wenn ein Schreiben kommt, ein PDF mit dem Inhalt 3 Paletten in Lager 1, dann ist das nicht confidential. Dann haben wir sicherlich der Banking Bereich, bei welchem wir auch regulative Anforderungen haben, wie die Sachen gemacht werden müssen. Dann Pharma GxP Compliance, das ist das. Aber in der öffentlichen Hand haben wir halt oft vertrauliche Personendaten und du hast ja vorher selbst gesagt, Blaulicht und Applikationen und da sehen wir Fälle von Staatsanwaltschaft, Systeme von Polizei und Grenzschutz, das macht es nicht einfach. Da muss man sehr vorsichtig sein. Dann kommt das Thema Cloud oder nicht Cloud, wo sind die ganzen Daten, wie ist das genau, warum ist das Staatsanwaltschaftssystem vom Kanton in Dublin gehostet. Und dann auch die Frage attendend vs. unattendend Robotics ist dann auch viel prominenter als in der Privatwirtschaft. Übrigens zurecht verstehe mich nicht falsch, es macht es einfach nicht einfacher. #00:37:44-6#

47 Ramona: Ich gehe das nicht werten, das ist gut und das ist schlecht. Es ist einfach eine Aufnahme von Meinungen, Ansichten. Ich arbeite seit 16 Jahren in einer Verwaltung, es gibt einfach Dinge die sind umständlicher, aber ich war noch nie in der Privatwirtschaft, somit weiss ich auch nicht, ob es anders gehen würde. Wir haben halt schon gesetzliche Rahmenbedingungen, welchen wir Folge leisten müssen. Das habe ich beim Zivilstandsamt bei der Einführung der Geschäftsverwaltung gesehen, dass wir teilweise aufgrund gesetzlicher Vorschriften nicht den ganzen Prozess in einem

automatisierten Workflow abbilden konnten. #00:39:13-5#

- 48 Sven Hool: Dann hast du noch die 80:20. So hast du ja schon einen Riesenfortschritt gemacht. Es ist ja auch gut, dass man sich dort Gedanken macht. Ich nehme jetzt mal das Polizeisystem, ich möchte auch nicht, dass irgendein Entwickler mit dem Computer rumläuft und ausserhalb des Amtes Zugriff auf meine persönlichen Daten hat. Da finde ich die Umständlichkeit dieser Institutionen ganz gut, dann hat man auch das Gefühl, dass die persönlichen Daten in guten Händen sind. Es ist auch eine kulturelle Frage. Man muss auch sagen, wir haben mit Verwaltungen zu tun, die geben an ganz vielen Ort Gas und haben auch Lust etwas Neues zu machen und dann gibt es andere, da stehst du echt an und das siehst du auch bei der Privatwirtschaft, da sind Leute unterwegs, da denkst du, dass überlebt ihr nicht die nächsten 5 Jahre. Wie ihr arbeitet, dass sich ein Chef das E-Mail ausdruckt und vorlesen lässt. #00:40:30-7#
- 49 Ramona: Ich habe noch zwei Fragen und dann darfst du ins Wochenende. Das eine wäre, wie würdest du die Akzeptanz der Technologie in dem Fachbereich und in der IT einschätzen? IT habe ich etwas gespaltene Meinungen von begeistert bis hin zu geht gar nicht - was trifft ihr hier so an? #00:41:15-5#
- 50 Sven Hool: Ich glaube da gibt es mehrere Aspekte IT-seitig. Da kommt eine Technologie, wo auf einmal schnell ist und billig und die IT hat immer gesagt "geht nicht, geht erst nächstes Jahr mit dem neuen Release und das ist richtig teuer". Dann ist die neue Technologie RPA aus IT-Architektensicht unter Umständen ein Horror, der macht irgendwas, jetzt habe ich hier eine schöne Architektur und jetzt habe ich was, wovon ich nicht genau weiss was eigentlich passiert. Dann ist auf einmal ein User enabled, selbst Roboter zu bauen und das findet der «ITler» nicht unbedingt lustig. Interessant, dass du die beiden Meinungen auch gehört hast. Ich würde sagen die Mehrheit der IT ist nicht begeistert. Umso wichtiger ist es, die IT von Anfang an zu involvieren. Ich glaube, dass schlimmste was man machen kann, ist mit dem Fachbereich etwas "zu basteln" und dann finden sie es cool und dann ganz am Schluss sagt man der IT, so wir installieren hier jetzt Roboter. Ich glaube das ist dann schwierig, darum von Anfang an mitnehmen. Ich glaube für sie ist es auch eine massive Chance sich anders zu positionieren, nicht mehr als «Kabelträger», der kostet, sondern ich mache es dem Fachbereich möglich ganz anders zu arbeiten. Die Akzeptanz im Fachbereich: Ich glaube ganz wenig Leute - ich habe fast noch nie jemand angetroffen, welcher Angst um seinen Job hat - ich habe eher das Gefühl, dass die Leute sagen, was für ein «Müll», weil sie schon oft gehört haben, dass durch die Einführung einer neuen Technologie das Leben besser werden soll und oft wurde es vermutlich nicht besser, wahrscheinlich noch komplizierter als zuvor - also aus der Wahrnehmung zumindest. Wenn sie denn sehen, was die Technologie kann, dann finden sie es eigentlich cool, da es ihnen ja die Arbeit abnimmt, die sie nicht mögen. Auch in der öffentlichen Verwaltung muss ich wirklich sagen, die Leute - sie sagen jetzt nicht, «Dankeschön», dass du es gemacht hast - aber, sie finden das Thema cool und möchten lieber mehr als wenig. Ich glaube die erfolgreichsten Projekte sind diejenigen, bei welchen der Fachbereich involviert und selbst mit Ideen kommt und welche Prozesse es sein könnten und nicht einer kommt und sagt "dieser Prozess...", sondern sie sind ein Teil davon. Ganz oft reicht es schon, wenn man einfach über den Prozess spricht. Das macht schon sehr viel aus. Warum haben wir das jahrelang so gemacht? Dann kommen die richtigen Fragen und dann bauen wir den Prozess noch etwas anders, bevor er automatisiert wird. Automation bringt ganz viel, aber wahrscheinlich ist der Benefit viel

grösser, als das Thema Automatisierung nur alleine bringt, nur schon mal dich Unterhalten zu haben. #00:44:47-2#

51 Ramona: Punkt. #00:44:48-2#

52 Sven Hool: Punkt. Für das Transkript. #00:44:54-1#

53 Ramona: Noch eine Frage. Ich habe in der Literatur gelesen, dass einige RPA nur als Hype und Übergangslösung sehen. Was sagst du dazu? #00:45:09-9#

54 Sven Hool: Ich habe die Frage gesehen und habe mir während dem Essen Gedanken darüber gemacht. Ich glaube die Frage ist eine absolut coole und berechtigte Frage. Ich glaube die Positionierung des Themas RPA ist ein Hype. Die Hersteller der Lösung, aber auch wir und unserer Mitbewerber sprechen einfach zu viel darüber. Es ist eine coole Technologie. RPA ist ca. 5,6,7 Jahre alt und jetzt wird das Ganze mit anderen Themen angereichert, wie IDP, Chatbots usw. und ich glaube, das macht einen Unterschied. Ist es eine Revolution? Würde ich nicht behaupten, aber es ist eine coole Technologie und ich glaube die geht nicht weg. #00:46:16-4#

55 Ramona: Punkt. Mit der Übergangslösung bin ich eigentlich einverstanden z.B. Überbrückung, bis Altsystem abgelöst wird, was oft 5-6 Jahre dauern kann etc. Sie nennen es natürlich als Übergangslösung, weil es jetzt gerade aktuell ist, aber man kann es als eine Übergangslösung verwenden - da bist du schon auch der Meinung? #00:47:37-2#

56 Sven Hool: Ich sehe es genau gleich wie du. Nach Übergang folgt Übergang folgt Übergang usw. Ich würde sogar sagen, dass die 5-6 Jahren sehr ambitioniert sind. Ich sehe in der Praxis ganz viele die sagen, ich weiss in einem Jahr kommt ein neues System, aber ich lass das jetzt noch den Roboter machen. Wir sehen in der Tat so "Wegwerfroboter", welche wirklich für ein Projekt gebaut werden und wenn das fertig ist, dann baut man den Roboter wieder ab. Dann sehen wir die, die parallel an einer anderen Lösung arbeiten, aber das Ding hilft mir im Moment. Aber ich würde behaupten, dass auch wenn die neue Lösung da ist, dass wieder was kommen wird. Nach dem IT-Change ist es ja nicht so, dass wir für die nächsten 20 Jahre happy sind. Ich glaube das folgt in der Verwaltung, weil es neue Anforderungen gibt etc. Dann gibt es in der Verwaltung auch - wir sehen viele von unseren Kunden, die sind ganz glücklich mit ihrem SAP und dann kaufen sie eine Firma auf und dann haben sie etwas anderes und schon habe ich wieder den Übergang und das ist in der Verwaltung auch so. Dann werden Fachbereiche zusammengelegt, dann gibt es neue Sachen die es vorher noch gar nicht gegeben hat usw. Ich glaube wir leben in einem «constant change» und insofern gebe ich dir recht, es eine Übergangslösung nicht von gestern auf heute, aber einfach, weil es die ganze Zeit hier ist. Was wir vorher halt nie hatten, dass man früher für diesen Preis und die Geschwindigkeit kein System bauen konnten und das können wir jetzt. #00:49:45-7#

57 Ramona: Punkt. #00:49:47-5#

58 Sven Hool: Ich habe nichts gesagt, habe es extra weggelassen. Sonst bleibe ich in Erinnerung, dass das der komische Typ war, welcher immer Punkt gesagt hat. #00:50:00-9#

59 Ramona: Ich bin so weit am Ende und du kannst mit einem guten Gefühl ins Wochenende. Willst du noch was ergänzen? #00:50:24-5#

60 Sven Hool: Nein, passt für mich. Ich bin sehr gespannt auf deine Arbeit.

B.8 Interview Stadt Zürich (Reto Hirt)

Das Experteninterview wurde mit Reto Hirt, Lead Architect der OIZ Stadt Zürich am 11. April 2022 durchgeführt.

- 1 *Ramona: Darf ich Sie bitten sich kurz mit Namen, Funktion und Arbeitgeber vorzustellen. #00:00:17-9#
- 2 Reto Hirt: Mein Name ist Reto Hirt. Ich bin in der Funktion als Lead Architect bei der Stadt Zürich OIZ. Das ist der zentrale IT-Dienstleister der Stadt Zürich. Dort tätig seit ca. 8 Jahren. Ich bin eingestiegen als eher Lead Developer und habe jetzt etwas den Weg in Richtung Enterprise Architektur, in Richtung Lead Architektur im Sinne von bei vielen Themen dabei sein als «sounding board», als Unterstützung quasi. Ich habe in den 8 Jahren viele Projekte gemacht, welche eher schwierig waren, wo man sah, da gibt es wirklich einen Shift und ich glaube, dass ist auch das, was mich antreibt. Eines davon war eben RPA, welches ich auch übernehmen durfte. Stadt Zürich mit 27000 Mitarbeitenden hat zwischen 60-70 Dienstabteilungen und die OIZ ist eine davon, welche als Hauptaufgabe die Organisation und Informatik hat. Sie zählt rund 400 Mitarbeitende, also eine KMU in dem Sinne, welche eine grosse Diversität an Aufgaben hat. Wir betreiben auch zwei RZ und haben viel mit Hybrid bzw. Cloud zu tun. Und genau als Verwaltung hat man über 1000 Jobprofile in einer Firma, was sehr untypisch ist und es zum Teil auch etwas speziell macht. #00:02:53-3#
- 3 Ramona: Wie würden Sie Ihr Wissensstand bezüglich RPA einschätzen oder was haben Sie für eine Rolle? #00:03:06-9#
- 4 Reto Hirt: Alles. Von Infrastruktur, Design, Aufbau hatte ich selbstverständlich Unterstützung. Business Analyse beim Kunden, die ganzen Beschreibungen durchgegangen und Feedback gegeben und mit ihnen herausgefunden, wie kann man es besser machen. Development vom Bot selbstverständlich auch. Der Bot hat ca. 13 Wochen Aufwand benötigt. Ich glaube ich habe nicht 13 Wochen gehabt, aber er ist eher umfangreich. Auch der Betrieb habe ich übergeben dürfen, das betreibt nun ein Team, aber ich habe eine grosse Übergabe gemacht von Troubleshooting bis zum operativen. Wir haben starkes Queue-Managements drin und Integration in Prozessmanagementsoftware und da habe ich auch sehr viel integrativ mitgewirkt. #00:04:16-0#
- 5 Ramona: Ja das ist viel. #00:04:22-0#
- 6 Reto Hirt: Sie können mich zu diesen Themen alles Fragen. Ich weiss nicht immer die Antwort, aber sie können mich alles Fragen. #00:04:31-3#
- 7 Ramona: Wie ist der aktuelle Stand bezüglich Einsatzes von RPA bei der Stadt Zürich? #00:04:43-0#
- 8 Reto Hirt: Ein kleiner Disclaimer muss ich machen, weil die Stadt, welche ich vorher gesagt habe wie gross sie ist, kann es auch sein, dass ich gewisse Sachen nicht weiss. Also wenn Sie mit anderen Leuten sprechen, kann es sein, dass auch noch andere

Sachen hervorkommen, die evtl. mit RPA laufen. Zentral OIZ hat eigentlich nur 3 Bots. 2 Bots sind produktiv und einer sollte jetzt dann kommen. Ein Grund ist etwas, wir mussten natürlich Ausschreiben und diese zwei Projekte haben wir gemacht, um herauszufinden, wie wir ausschreiben. Die Ausschreibung ist durch und ist vor einem Jahr im Frühling abgesegnet worden und jetzt versucht man dort hochzufahren, dass man RPA wirklich stadtweit bereitstellt und dort hat es noch keine produktiven Bots. Interesse hat es hingegen sehr viel und wir mussten dort leider etwas zurückhalten, weil wir nicht alles machen konnten bzw. uns die Manpower auch fehlte. Die zwei Bots sind - der eine hat täglich bis zu 2500 Aufrufe, ist ein Vitalprozess, es gibt zwar einen manuellen Workaround, wenn der Bot mal nicht läuft, aber das führt immer stark zu einer Überlastung des Fachteams, welche die Bots nutzen. Es geht eigentlich um ein typisches Lifecycle-Problem - sie haben eine Anwendung, welche End-of-Life geht, eine grosse Anwendung mit Userbasis von 800 Mitarbeitende, Nachfolgeprojekt wurde ausgeschrieben und befindet sich nun in Entwicklung, aber zu diesem Zeitpunkt als man dieses zur Sprache brachte, war klar, dass es drei Jahre geht. Genau dann war die Frage, entweder muten wir den Mitarbeitenden zu, dass sie das 3 Jahre lang manuell machen oder wir setzten eine Bot um und bauen ihn nach 3 Jahren wieder ab. Dann hat man sich für die 2. Variante entschieden und dieser Bot läuft nun seit 1.5 - 2 Jahre und macht täglich seine Leistungen also so 1-2 Mio. Calls pro Jahr. Es ist ein unattended, spricht man sieht ihn nicht. Es gibt gewisse Dashboards auch für die Kunden für die Überwachung, aber vor allem für das Betriebsteam. Sie sehen ihn indirekt, denn ihre Prozesse gehen entweder weiter oder nicht bzw. kommen mit Fehlern zurück. Und ein zweiter Prozess ist eher ein Aufräum-Task. Da ist ein Dokumentenarchiv, da kennen Sie sich ja aus, da gibt es Stadtratsbeschlüsse, welche in einem Archiv sind und die sind rückwirkend bis ins Jahr 1993 wollte man die Verschlagwortung anpassen. Man hat dann zuerst andere Lösungen geprüft und dann hat man uns aber relativ schnell angefragt, ob das was für einen Roboter wäre. Wir haben einen kleinen POC gemacht und gesagt, doch das geht und haben es in ca. 10 Tagen umgesetzt. Mit diesem Case wurden über 50'000 Dokumente automatisiert verschlagwortet. Die manuelle Ausführung durch einen Menschen wäre geschätzt über ein Personenjahr gewesen. Wenn man die 10-15 Tage Projektdauer anschaut, rechnet sich von selbst. Das ist aber auch ein Fall, welcher abgelöst wird. Mein Sprichwort ist immer: Ein guter Roboter ist einer, der ein Ablaufdatum hat bzw. wo man weiss, wenn man ihn wieder abschalten kann. Schlussendlich sollte man eigentlich Schnittstellen bauen und nicht Roboter programmieren. #00:09:39-0#

9 Ramona: Sie haben es schon ein wenig angesprochen bezüglich Ablaufdatum. Können Sie mir dennoch sagen, weshalb die Stadt Zürich genau RPA einsetzt und keine andere Prozessautomatisierungstechnologie? #00:10:10-4#

10 Reto Hirt: Also da ganz klar, wenn es sich entweder nicht lohnt, nicht möglich ist eine automatisierbare Schnittstelle zu bauen z.B. REST API oder Soap Schnittstelle oder im Notfall auch einen Filetransfer, wenn man das nicht kann. Bei einem Fall war es tatsächlich so, dass man an der bisherigen Software kein API bauen durfte. In solchen Situationen kommt RPA dann ins Spiel. andere Fälle sind wirklich die, die ich erwähnt habe, dass es als Überbrückung ist. Wir haben die gute Lösung geplant, sie ist entweder ausgeschrieben oder nicht, aber die Umsetzung dauert so 12-14 Monate. Immer dann kann man fragen, wenn man Kapazität hat einen Roboter zu bauen und normalerweise bei RPA, ist der Business Case nach 1-2 Monate rausgeholt. Das ist die Bedingung, dass es sich lohnt. Dann lohnt es sich auch für 10 Monate ein Roboter

laufen zu lassen - meiner Meinung nach. Das sind eigentlich so die Kriterien, die wir anschauen. No-go's sind: Roboter auf ewig. Da würde ich mich immer dagegen wehren und sagen wir bauen eine Schnittstelle. Oder nur zum Bedienen von Schnittstellen. RPA ist dann, wenn man Webinterfaces und solche Sachen hat. Was ich noch etwas ausgelassen habe, dass man natürlich auch eine andere Software zur Verfügung haben, die Low-Code erlaubt. Das ist natürlich schon auch ein grosser Benefit, dass ich Leute hinsetzen kann, welche Roboter programmieren können, die eigentlich nicht programmieren können, also nicht ausgebildete Programmierer sind. Aber das finde ich, ist ein etwas heikler Punkt. #00:12:06-3#

- 11 Ramona: Würden Sie das als Chance oder Vorteil sehen, dass man mit einer Low-Code Applikation auch im Fachbereich Roboter gebaut werden können? Oder sehen Sie es gerade auch als Risiko bezüglich Entstehung einer Schatten-IT? #00:13:26-9#
- 12 Reto Hirt: Ich glaube es gibt hier keine Pauschalantwort, weil es kommt darauf an was gemacht wird. Risiko ist klar, wenn das Business, die heutige Access Hölle, durch eine RPA Hölle ersetzt, hat man nichts gewonnen, jedoch auch nichts verloren. Aber was halt eher heikel ist, ein Roboter benötigt häufig Zugriff und wenn die Benutzenden keine Lösung haben, damit sie ihre persönlichen User wegnehmen können und technische User benutzen, finde ich aus Sicherheitsgründen ganz schlimm. So werden nämlich plötzlich meine persönliche Credentials irgendwo in einem System verwendet, wo ich gar nichts mache und da sehe ich enorme Risiken. Darum finde ich, es dem Kunden zu geben finde ich eine Riesenchance, aber man muss etwas darüber machen. RPA selbst, was ich bis jetzt gesehen habe, muss man schon noch etwas im Köpfchen haben um das zu enablen. Nur die Software hinzuknallen ist etwas zu einfach - meiner Meinung nach. It depends. #00:14:48-1#
- 13 Ramona: Was denken Sie sind noch etwas Hürden bzw. löst noch etwas ein Zögern aus für den Einsatz von RPA? #00:15:05-7#
- 14 Reto Hirt: Abgesehen vom Submissionsverfahren, was man durchführen muss, dass man es eventuell nicht kennt. Bei uns was das kein Thema. RPA ist eigentlich ein Thema, dass es seit 30 Jahren gibt, aber dass es so ein Hype geworden ist, dass hat vielleicht auch etwas damit zu tun - also bei uns ist es jedenfalls so, dass wenn man etwas von der IT möchte, dann muss man warten aus Businesssicht und die IT labbert ständig rein - das ist jetzt aber meine persönliche Interpretation. Jetzt hat man zwei Möglichkeiten, entweder man schmiert den Prozess, damit das Gefühl des Wartens nicht vorhanden ist, denn der Benefit vom Warten ist oft, dass man eine geregelte IT hat, Security usw. alles was unangenehm sind und Zeit und Geld kosten, aber man hat es dann geregelt. Wenn man warten muss, würde es eher nicht zum Zögern führen. Ich staune eigentlich, dass nicht viel mehr gemacht wird. Mit RPA, mit dem persönlichen User könnte man alles was man von Hand macht schnell selbst automatisieren. Ich weiss nicht genau, weshalb man so zögern, evtl. weil man dem ganzen nicht traut. Bei uns war das glaube ich nie ein Punkt. Es ist mehr, man muss es halt zentral aufbauen und dann muss RPA als städtische Dienstleistung aufbauen. Das dauert seine Zeit und bis man bekommt, wartet man halt. #00:17:06-5#
- 15 Ramona: Ein paar Chancen haben Sie ja schon erwähnt. Sehen Sie noch weitere Chancen? Sie können Allgemeine oder auch spezifische auf die öffentliche Verwaltung. #00:17:40-7#

- 16 Reto Hirt: Ich glaube, wenn man es zum Teil auch als Verdeutlichung nutzt, ob es wirklich RPA sein muss oder was anderes - es gibt ja auch Testsoftware für die Verdeutlichung - einfach verdeutlichen, was eigentlich ein Prozess ausmacht und wie viele Schritte dazwischen sind, welche vielleicht gar nicht dokumentiert sind, finde ich es auch ein gutes Requirements Engineering Werkzeug. Ich schaue am User zu, baue den Roboter nach, spiele es ab und sage "du machst das, ist das richtig?". Das könnte man sich auch noch überlegen. Grundsätzlich gibt es ja zwei Use Cases, das eine ist RDA und RPA. RPA ist klar, ist ein Massengeschäft. Wenn die Masse nicht vorhanden ist, dann brauche ich es nicht. RDA könnte ich mir vorstellen, dass es viel näher am Business kann, wo es auch nicht mehr darauf ankommt, ob er es persönlich ausführt, denn er macht es ja persönlich. Zum Beispiel legt ein Roboter eine Berechtigungsstruktur an, die immer gleich ist, solche Sachen kann man dem Business in die Hände geben, fände ich fantastisch. Denn die Hälfte davon ist Dokumentation. Wenn du den Roboter einmal aufgenommen hast, weiss jeder andere Mitarbeitende wie der läuft. Man kann ihn einmal vorspielen, damit man sieht was er macht oder ein Film machen und den zeigen. Das ist besser als ein Word zu schreiben, um zu dokumentieren, was ich den ganzen Tag mache. Aber wenn sie Rekorden können, das ist natürlich fantastisch. Und die Software heute kann das ja theoretisch. Da sehe ich ein Riesopotenzial. #00:19:31-3#
- 17 Ramona: Wo sehen Sie die grössten Risiken beim Einsatz von RPA? #00:19:40-6#
- 18 Reto Hirt: Ich glaube das Erwartungsmanagement der Leute. Wenn man mit RPA kommt, haben die Leute das Gefühl, dass sie danach nichts mehr zu tun haben. Haben wir tatsächlich erlebt. Es ist natürlich schon so, dass man zeigen muss, welcher Teil der Roboter macht und wie verändert sich der Job von den Mitarbeitenden, was jetzt neu der Roboter macht. Dort ist ein Risiko, dass man die Akzeptanz in den Keller fährt, weil die Leute das «verteufeln» und es nicht gut finden. Technisch, wenn man das jetzt als städtisches Programm hat und wir hätten in zwei Jahren 750 Roboter und keiner weiss mehr, welcher wann wie ausläuft, also wenn man das Management rundum vernachlässigt, gibt es schnell ein Chaos und keiner hat mehr eine Ahnung. #00:20:39-7#
- 19 Ramona: Ja gut, dass hat man ja auch mit den Applikationen und den Schnittstellen, wenn es nicht sauber dokumentiert ist. #00:20:56-1#
- 20 Reto Hirt: Genau. Das dritte von den Produkten her. Es ist halt doch wieder eine zentrale Software, welche man pflegen muss. Wir hatten operativ schon 1-2 Schwierigkeiten. Es sind dann doch ein paar Komponenten, die zusammenspielen und da hat es doch das eine oder andere mal was gegeben. Auch das muss man Upgraden und wenn man dann das Gefühl hat, das sind ja Roboter, die machen alles selbst und das Betriebsteam nicht entsprechend richtigstellt, dass darf man einfach nicht unterschätzen. Weil es eben Low-Code ist, ist es gut dokumentiert. «The code is the documentation». Also vom Bot selbst. Der Bot ist sehr gut lesbar. #00:22:14-0#
- 21 Ramona: Würden Sie sagen, dass man sowas in einem Applicationmanagement ansiedeln könnte oder eher in einem Kompetenzzentrum? Also soll es in der IT sein oder eher ausgelagert? #00:22:41-4#

22 Reto Hirt: Ich glaube, dass RPA ohne Mittelwertkomponenten wie ein Orchestrator oder Kontrollraum oder wie das immer heisst und der Farm, welche sich von den un-attendend runners, wird das nicht gut kommen. Also macht es jede Einheit für sich und das gibt nur Chaos. Also sprich ein mandantenfähiges System einmal zentral aufbauen und dann möglichst viel Self-Service an die Abteilungen herausgeben, damit sie selbst wirken können. Ich glaube, dass ich das so ansiedeln würde. Dann würde ich schauen, dass die Selbständigkeit der Fachbereich hoch ist, dass sie selber - die Studios oder wie sie heissen, dort wo die Bots created werden - dort sehr viel Freiheit haben, damit sie selbständig arbeiten können. Dann aber in einen geregelten Prozess übergehen. Es kann auch DevOps sein natürlich, damit es wirklich stufengerecht Betrieb in die Produktion übernommen wird. Ich würde beides versuchen. Den Gewinn holen, in dem man ihnen möglichst viel Freiheit gibt, was sie ausprobieren und selber kreieren können und nicht jedes Mal den Support haben müssen für eine Bestellung, aber die Inbetriebnahme sehe ich eher bei der IT und sagen, dass muss geregelt sein, weil sind ja die ersten die sich melden, wenn etwas nicht mehr funktioniert. Self-Service und die Compliance und Policies managen ist eigentlich unser Kredo. Die Aussage ist immer, wir wollen eigentlich nichts zu tun haben sprich wir möchten alles den Kunden geben, dass sie es selbst machen können. Aber das gibt zu tun, dass zu machen, darum haben wir nie Angst, dass wir nichts zu tun haben, weil es gibt immer solche Sachen die man gerne Verfügbar machen würde und hierzu benötigt man jemand der IT kann. Der Benefit für den Kunden ist, dass er die Kontrolle immer selbst hat und viel selbst managen kann. Finanziell ist schon klar, da muss man zuerst darüber sprechen und auch das Projekt zuerst benennen, bevor man es macht, aber nicht nachher 10000 Hürden haben, bis man endlich einen Bot laufen lassen kann. Dort kommt natürlich dann die Mandantenfähigkeit der Software dazu. Dort hatten wir etwas Unterschiede gesehen, was genau Mandantenfähigkeit überhaupt heisst, das ist schon eine gute Frage. Das verstehen alle anders und dass es dann konsequent durchgezogen ist von A bis Z ist nicht ganz trivial. #00:25:26-7#

23 Ramona: Was bedeutet für Sie mandantenfähig? #00:25:34-3#

24 Reto Hirt: Das ich die Erstellung eines Bots an eine Dienstabteilung geben kann und die Dienstabteilung oder Abteilung 1 und 2 haben komplett eigene Environments, sprich sie können selbst kreieren, sehen die Sachen des anderen nicht und sehen auch nie die Zugriffe, welcher der andere hat also sprich die Runtime darf nicht am gleichen Ort laufen, sofern Leute von der Abteilung wirklich Zugriff haben. Wenn natürlich nachher alles zentral im Hintergrund automatisiert, gemanaged ist, ist es mir dann egal, ob die beiden Bots der beiden Abteilungen am gleichen Ort laufen. Die Entwicklung muss komplett trennbar sein und die Runtime dort, wo die Abteilungen Einsicht haben, aber auch Logfiles, Statistiken, dass muss alles getrennt sein, dass man Mandanten komplett separieren kann und nicht sieht, was der andere nicht sehen darf. Man kann natürlich auch Berechtigungen geben, dass ein Mandant ein anderer Mandant sieht, aber das würde man dann explizit machen. Häufig ist es auch so, dass eine Community hilft. Ich würde eher über eine Community gemeinsame Erkenntnisse sharen. Das der eine ein Bot gebaut hat und dies shared und nicht, dass man in der Software die Sachen des anderen sehen muss. Das wäre auch eine Mandantentrennung. #00:27:27-2#

25 Ramona: Was haben Sie für Herausforderungen bei der Umsetzung angetroffen?
#00:27:39-0#

- 26 Reto Hirt: Meinen Sie technisch oder egal? #00:27:43-3#
- 27 Ramona: Alles. Kann technisch oder strategisch sein. Die einen haben keine Prozesse gefunden, bei den anderen war der Fachbereich nicht motiviert - der Range ist offen. #00:28:05-0#
- 28 Reto Hirt: Technisch war es so, dass ich die Fehlerbehandlung nicht trivial fand. Ich habe das falsch gemacht oder keine Ahnung, es war nicht klar von der Software her. Aber es ist ein Prozess und der hat natürlich viele Fehlermöglichkeiten, welche passieren können. Der erste Bot hatte 60-70 Felder abgefüllt. Jetzt kann man sich vorstellen, dass es da natürlich etliche Kombinationen gibt, welche schiefgehen können. Das sauber zu handeln war nicht ganz trivial, vor allem die Unterscheidung zwischen technischen und fachlichen Fehlern, dass wir sagen konnten, da war die Facheingabe falsch, gib es zurück oder nein, jetzt ging uns der RPA auf der Runtime kaputt, weil auf Windows was nicht funktioniert hat. Das sauber hinkriegen, bei dieser Menge die täglich abgearbeitet wird, dass man den Support runterbringen können, das hat anfangs viel Energie gekostet. Gleichzeitig auch der Farmgedanken - wir haben Queuing, dass zu liefernde System liefert eine Queue und dahinter haben wir eine ganze Farm, die abarbeitet, das ist auch operativ nicht einfach. Das ist uns anfangs auch ein paar Mal um die Ohren geflogen. Das war sicherlich die Challenge. Organisatorisch war es einfach. Mit den Kunden zusammenarbeiten war ein Traum. Sie wissen was sie wollen, schreiben das in ein Word, ich schaue es an und setze mal einen Teil um, dann lassen wir es zusammenlaufen und dann kam das Feedback für Anpassungen und mit der Zeit waren sie sehr schnell bei der Fallbeschreibung und Testfallaufbau war sehr gut. Da haben wir vielleicht super Kunden. Zum Thema keine Fälle gefunden, im Gegenteil, wir hatten sehr viele Fälle und mussten etwas abwinken. Ein Fall mussten wir abwinken, weil die Technologie - ganz mies, wir möchten ja gerne Recorders und das haben wir im Browser versucht und der ging mir immer in die Knie. Dann haben wir mit dem Hersteller gesprochen und so weiter - da habe ich, wie sie erwähnt haben auch mal gehört, dass es bei uns anders ist, weil hier eventuell unser Setup einfach speziell ist, dass darum etwas nicht geht. Der eine Bot mussten wir absagen. #00:31:10-1#
- 29 Ramona: Fehlendes Prozesswissen in den Fachbereich haben sie nicht angetroffen? #00:31:17-1#
- 30 Reto Hirt: Wir sind halt nie aus RPA-Sicht in den Fachbereich, sondern immer umgekehrt. Das heisst, der Fachbereich kam auf uns zu. Was mir schon auch sehen, dass wir nie mit RPA einen ganzen Prozess umsetzen würden. Es kommt darauf an was ist ein Prozess? Ein End-to-End Prozess mit RPA umsetzen ist nicht etwas, was wir machen wollen. End-to-End mit einer gewissen Komplexität ist für mich BPM. Da haben wir mehrere Engines dafür und eine, welche man komplizierte Prozesse, gerade übergreifende, dort modellieren und automatisieren. RPA kommt dann in den Einsatz, wenn es Teilschritte sind. Aber ein gesamter Businessprozess, sagen wir mit 5 beteiligten Personen würde ich nie mit RPA umsetzen. Darum war das fehlende Prozesswissen auch keine Frage. Das kann ich somit nicht bestätigen, weil wir haben natürlich Leute die noch nie mit Prozessen gearbeitet haben, aber wir haben eine Software für Prozessmodellierung und dort modellieren sehr viel Dienstabteilungen aktiv mit BPMN. #00:32:43-7#

- 31 Ramona: Da sind sie aber fortschrittlich. #00:32:46-2#
- 32 Reto Hirt: Ich würde gerne noch viel mehr sehen. Zum Teil sind die Modelle nicht so toll. An teils Orten ist es wirklich gut gemacht mit Processmap und Thrill down. Wir haben verschiedenes und RPA ist für mich immer nur ein Teileinsatz in einem Prozess, wenn es Sinn macht. Nicht komplett mit RPA, da sehe ich den Use Case noch nicht ganz, wo ich jetzt sagen würde, oh ja das ist ein sinnvoller Case. Ob sie BPMN als Suite oder als Camunda programmieren lassen, ist mir dann noch egal, wichtig wäre, dass sie ein Modell modelliert als BPMN oder auch Case Management und gehen dann in eine Automatisierungssoftware. #00:34:51-5#
- 33 Ramona: Sie haben es vorher schon erwähnt. Bei Ihnen kam der Vorstoss hauptsächlich aus dem Fach. Haben Sie in der Stadt Zürich eine Strategie die Prozessautomatisierung berücksichtigt, damit das etwas in den Fachbereich getragen wird? Woher sollte die Sensibilisierung kommen? Top-down, IT oder aus dem Fachbereich? #00:35:56-1#
- 34 Reto Hirt: Dass der Fachbereich selber darauf kommen soll, finde ich etwas schwierig, denn der Fachbereich hat häufig den Fokus auf ihr eigenes Fach und das kostet die Firma gar nicht viel, ob die im Fachbereich automatisiert sind oder nicht. Was eine Firma aber mehr kostet, wenn es übergreifend nicht koordiniert oder mit Medienbrüchen passiert. Dort gibt es eher ein zentrales Interesse, quasi von höher Ebene, Management das Interesse ist zu wissen, welches sind unsere teuren Prozesse und dann gleich eine Hit-Liste erstellen und eigentlich gleich zuvorderst beginnen. Es gibt Firmen, die versuchen eine Prozessmap zu machen, auf welcher jeder Prozess ist. Da habe ich mich immer geweigert und gesagt, lieber einen teuren Prozess nehmen und komplett automatisieren und Erfahrungen sammeln, anstelle einer Prozessmap, bei welcher wir ein Plakat an der Wand haben und alle wissen, welche Prozesse wir haben. Das diktiert dann auch die Best-Practice, wie man zum Resultat kommt. Eine gewisse Voranalyse, um herauszufinden, welche Prozesse wirklich "störend" sind, welche sind wie gewinnbringend und wenn man einen hat, dann mit dem durchexorzieren und herausfinden, was wird alles benötigt um von diesem Prozess, welcher teuer, mühsam, schwierig und kompliziert war zu einem vollautomatisierten, das heisst nicht, dass niemand mehr was machen muss, manchmal braucht es eine Freigabe, zu diesem zu kommen. Wir haben das mit einigen Prozessen gemacht, die Digitalisierung gibt es ja nicht erst seit 3 Jahren, aber wir das exemplarisch, glaube ich, so konsequent mit dem Kreditorenworkflow durchgeführt, quasi alle Eingangsrechnungen der Stadt Zürich sollen komplett prozessgesteuert durchgeroutet werden. Haben natürlich auch wertvolle Erfahrungen gemacht. Wir haben Modelle erstellt, die umgesetzt und betreibt sie nun. Wir hatten effektiv einen Prozess, obwohl wir Dienstabteilungen haben, welche begründet sehr unterschiedliche Anforderungen haben. Wenn sie ein Lager im Hintergrund haben, müssen sie die Rechnungen anders verbuchen, als wenn sie Dienstleistungen einkaufen. Das ist häufig der Punkt, wo es sehr teuer werden kann, wenn sie den komplizierten Prozess durch einen automatisierten komplizierten Prozess ersetzen, das kann auch passieren. Wenn sie zuerst alle Prozesse analysieren und alle gleichzeitig versuchen zu automatisieren, machen sie vermutlich bei allen den gleichen Fehler und dann ist es noch teurer. Der beste Tipp, den ich aus unserer Erfahrung geben kann, ist, eine gewisse Voranalyse machen und dann einen geeigneten Kandidaten identifizieren und mit dem anfangen und Erfahrungen sammeln. Der Fachbereich, die IT wie auch der Betrieb sammeln dadurch Erfahrungen und der

Betrieb unterschätzt man häufig. Dann hat man einen Prozess und 1Mio. Instanzen im Jahr und dann geht eine verloren und keiner weiss wo nachschauen, keiner hat den Überblick, keiner hat ein Dashboard, wo man sieht wie viele Instanzen und Fehlern usw. Die Haltungen, dass man alles auf Zahlenbasis mit Analytics untermalen kann. Beim Prozess, welchen wir automatisiert haben, wo RPA beteiligt ist, haben wir die Gesamtsicht des Prozesses mit Analytics hinterlegt und dort macht der Fachbereich Auswertungen wie viele Male wurde der Prozess abgelehnt und versucht Leerläufe herauszuholen. Das kann man halt nicht - wenn man das mit Papier und Bleistift macht, dann glaubt man subjektiv den Leuten was sie gerade das Gefühl haben, was wichtig ist. Wenn man es objektiv machen möchte, dann muss man Analytics dahinter haben und messen und dann die Zahlen bringen, um zu zeigen, dass ist für die Person selbst nicht gut, aber im Gesamten nicht schlimm, einfach ärgerlich. Man repariert es dann aber auf einer anderen Ebene. Man baut nicht den Prozess um oder ruft eine Taskforce ins Leben, sondern man schaut mit der betroffenen Person, was müssen wir tun, dass es besser wird. #00:41:06-1#

- 35 Ramona: Sie haben es schon erwähnt, beim Fachbereich haben Sie eine gute Akzeptanz angetroffen. Wie sieht es bei der IT aus? Ich habe in der Literatur gelesen, dass die IT gerne gegen die Technologie ist - wie ist es bei der OIZ? #00:41:40-4#
- 36 Reto Hirt: Ich hätte auch gerne ein paar Leute mehr dafür begeistert, im Sinne von "Hey, schau das mal an, das ist cool und dann kann man dich quasi auch als Know-how Träger auch nutzen" und das ist tatsächlich nicht gelungen. Ich habe alles gemacht und das hatte den Grund, weil - und ich habe mehrmals nachgefragt - ob nicht jemand mit mir mitlaufen könnte und dann übergeben wir am Schluss. Es könnte natürlich auch der Grund sein, weil die Personen die Technologie nicht toll finden. Kann ich aber schlecht beurteilen, weil ich glaube, wenn man die Abgrenzung gut macht, wann setze ich welches Tool ein, dann ist kein Programmierer in Gefahr. Es ist immer besser zu programmieren als RPA zu nutzen, aber es ist nicht zu jedem Zeitpunkt besser. #00:42:40-1#
- 37 Ramona: Das haben sie jetzt schön gesagt. Das zitiere ich so. Glauben Sie, dass die Organisationform (IT intern vs. extern) einen Einfluss auf den Einsatz von RPA haben könnte? #00:43:45-6#
- 38 Reto Hirt: Ist schwierig. Bei uns ist es so, wenn ich jetzt nur die Möglichkeit hätte von einem externen Partner dies machen zu lassen, dann habe ich eine Datenschutzfrage. Wir haben natürlich sehr schnell mit RPA mit schützenswerten relevanten Daten zu tun, also Personendaten oder was es dann auch immer ist. Und dort ist der Prozess, jetzt grundsätzlich bei uns, immer noch etwas schwieriger, wenn ich zu einem externen Partner muss, als wenn ich es in den Rechenzentren der Stadt Zürich oder in den akkreditierten Rechenzentren Cloud-Providern haben kann - da ist man selbstverständlich dran, ist nur nicht ganz so trivial. Dann kommt noch die nächste Frage, ja gut, wie viele Systeme benötige ich und sind die alle beim Provider oder sind die doch noch irgendwo in-house oder bei einem anderen Provider. Wie verbinde ich die dann - also die Integrationsfrage ist dann der Treiber. Das heisst, je grösser die Gemeinde oder Verwaltung ist, desto mehr triggert das den Entscheid, ob es einfacher ist, wenn man selbst bauen kann oder ob man mit dem Dienstleister sagen kann, ich würde das gerne nutzen. Ich weiss jetzt nicht, ob man bei Abraxas in der Hosting-Umgebung RPA dann einfach nutzen oder nicht. Keine Ahnung. #00:45:08-3#

- 39 Ramona: Sie sind schon auch dabei ihre Gemeinden zu unterstützen. Sie haben meines Wissens noch nichts Explizites umgesetzt, aber sie sind am Ball. #00:45:35-2#
- 40 Reto Hirt: Ich finde es noch eine schwierige Frage. #00:45:41-5#
- 41 Ramona: Solang sie auch gut ist, bin ich zufrieden. Sie haben es ganz am Anfang erwähnt, dass für Sie ein Roboter ein Ablaufdatum haben muss. In der Literatur wird RPA gerne als Hype und Übergangslösung bezeichnet. Sind Sie demnach ähnlicher Meinung? #00:46:24-5#
- 42 Reto Hirt: Ich glaube es ist ein absoluter Hype. Bezüglich dem Ablaufdatum: als Organisation benötigt RPA kein Ablaufdatum, aus meiner Sicht hat man immer «ein Need» für eine immer gewisse Anzahl Bots produktiv zu haben, welche uns die Sachen lösen, welche man aktuell gerade hat. Es hat immer Übergänge von Anwendungen, welche von A nach B gehen. Es kann ja auch sein, dass eine gesetzliche Regelung ändert und man die nicht gleich so umsetzen kann usw. Ich glaube diese Lücken wird es immer geben, darum ist RPA als Plattform absolut strategisch einzusetzen. Hingegen jeder einzelne Bot muss ein Ablaufdatum haben. Aber der Hype sehe ich auch. Trisentis hat die Software - das sind böse Zungen, die das behaupten, habe das auch nicht aus erster Hand - setzt auch Toska ein für automatisches Software-Testing. Ich glaube vor zwei Jahren haben, die auf ihrer Webseite den Begriff RPA erwähnt, weil es natürlich eine Verwandtschaft hat, in diesem Moment ist deren Börsenwert glaube ich massiv gestiegen und das ist ein Hype, denn das ist ja nicht nachvollziehbar, ausser dass jemand das Gefühl hat, die machen jetzt RPA und sind deswegen mehr Wert. RPA gibt es eigentlich seit 30 Jahren als Disziplin, man hat es wahrscheinlich einfach nicht so genannt oder es wurde nicht so «gehyped». Damals hat es nur IT oder Papier gegeben und da hat RPA auch ein Problem, denn Papier kann es nicht verarbeiten. Heute sind dort die Brücken geschlagen und jetzt merkt man, dass überall das Papier wegfällt, dass du System aber noch immer nicht brauchen kannst und dann kommt RPA. Man muss schon sagen, der Unterschied zwischen Testsoftware und RPA ist, dass RPA einen Bausatz hat von unglaublich vielen vorgefertigten Elementen. Wenn ich nur Lego bekomme, habe ich Mühe ein Star Wars Modell zusammenzubauen. Wenn ich einen spezifischen Baukasten erhalte für Star Wars, dann kann ich das einfach zusammensetzen und ich glaube so ist es auch mit RPA. Ein Programmierer hat nur Legobausteine - klar er hat Libraries ich weiss- aber, um bei dem Bild zu bleiben und RPA zeichnet aus, dass man eine grosse Bibliothek hat. Wenn ich ein SAP anschliesse, dann nehme ich den SAP-Bot / Step, passe ein zwei Parameter an und go, es läuft. Wenn ich irgendein PDF kurz OCR scannen möchte mit RPA, dann ziehe ich das PDF rüber, schalte ein und sage, wo das PDF liegt und fertig. Ich muss keine OCR Engine ansteuern und das zeichnet RPA aus. Ich glaube auch deshalb ist der Hype gekommen, weil man gemerkt hat, Low-Code ist tatsächlich da und man kann es nutzen. Die Realität mit den Programmierern im Hintergrund, das mit dem Betrieb haben wir besprochen, das geht nicht weg. Wenn man es betreiben muss, dann benötigt man gewisse Software-Richtlinien. #00:49:46-8#
- 43 Ramona: Haben Sie auch wieder schön gesagt. Noch zu den Synergien. Ich weiss nicht, ob Sie das überhaupt wissen. Tauscht sich die Stadt Zürich mit anderen Gemeinden / Städten aus? Gibt es Gremien, wo Sie dabei sind? #00:50:14-3#

- 44 Reto Hirt: Ich persönlich nicht, aber natürlich eGov und easygov und mit dem Kanton haben wir sehr viel Kontakt in verschiedenen Bereichen. Da gibt es unzählige Kontakte. Zu anderen Gemeinden weiss ich es weniger, dort gibt es einzelne - Winterthur zum Beispiel - mit dem Amt für Zusatzleistungen aufgrund der gemeinsamen Software. Ich persönlich bin in keinem Gremium dabei. #00:50:50-9#
- 45 Ramona: Wie hoch wäre Ihr Interesse für einen Erfahrungsaustausch in der öffentlichen Verwaltung, wenn Sie beispielsweise Ihre Erfahrungen teilen würden (Skala: niedrig, mittel, hoch, sehr hoch)? #00:51:45-1#
- 46 Reto Hirt: Hoch trifft es gut, sehr hoch trifft es nicht, denn es ist immer mit Arbeit verbunden. Es kommt auch darauf an, irgendwelche Speeches bzw. für grosse Vorbereitungen habe ich momentan einfach keine Zeit. Erfahrungsaustausch ist ja etwas, da kommt man zusammen. Ich habe schon Slides, die ich zeigen kann und dann kann man darüber sprechen und dann ist das darüber sprechen interessanter als die Hochglanz-Folien. Dort habe ich einfach keine Zeit es zu aktualisieren. #00:52:17-9#
- 47 Ramona: Es geht schon mehrheitlich um den Erfahrungsaustausch gehen, dass evtl. auch andere Gemeinden davon profitieren können, was beispielsweise andere Städte an Erfahrungen gewonnen haben, sei es positiv oder negativ. #00:53:14-3#
- 48 Reto Hirt: Das kann man gerne machen. Es kommt immer darauf an, wer man fragt. Wenn man mich fragt, dann muss ich sagen, es war eine super Erfahrung und es hat richtig viel Arbeit gegeben, jetzt nicht in Überstunden, sondern wir mussten wirklich am Thema dranbleiben. Also ich kann Ihnen erzählen, als ich das erste Mal dem Fachbereich - war ein Scrum Team mit dem Fach zusammen und alle zwei Woche hatten wir ein Sprint-Review und dann kam das Fach mit den Sachbearbeitenden und als ich das erste Mal den Roboter gezeigt habe und die haben tatsächlich geklatscht. Das habe ich noch nie erlebt, dass ein Projektteam klatscht, wenn sie sowas sehen. Die Überraschung bei der Software ist ja nie da, wenn ich eine moderne Software nehme und etwas umsetze, dass man denkt «yeah, toll», aber dass man mit einer Uraltsoftware einen Effekt hinkriegt, dass sie sich so verhalten, als wäre sie neu, das hat es glaube ich ausgemacht. Sie kennen die Software, sie ist alt und mühsam und dann kommt ein Roboter und nimmt ihnen die Arbeit ab. Das ist Gold wert und ist toll, wenn das passiert. Aber der harte Job im Betrieb kam schon und dem muss man schon in die Augen schauen. Da kann man sagen, gut, ich nehme die Herausforderung an, wir investieren das, denn wir lernen dabei oder man sagt es ist nicht gut, es hat 350 Fehler. Da sind die Leute halt verschieden - ich hatte beides erlebt. #00:55:04-6#
- 49 Ramona: Dann noch die letzte Frage: Was denken Sie, was könnte ein Erfahrungsaustausch im Thema Prozessautomatisierung oder RPA im spezifischen in der öffentlichen Verwaltung bewirken? Ich habe mal das Beispiel einer losgetretenen Welle gebracht, da haben aber alle nur gelacht. #00:55:39-3#
- 50 Reto Hirt: Ich habe halt nicht so eine grosse Erfahrung mit Gemeinden. Deren IT ist glaube ich schon noch ein wenig anders als bspw. bei einer Stadt. Die haben eine andere Komplexität. Eine Welle denke ich nicht. Wenn wir die Dienstabteilungen bei der Stadt Zürich anschauen und sagen, wir können den Service jetzt offiziell stadtweit ausbreiten und ihr könnt loslegen, dann könnte ich mir schon vorstellen, dass gewisse Schwellen durchbrochen werden, dass dann viele merken, jetzt kann ich. Weil wir

aber immer zurückhalten, dann kommen sie auch nicht. Sie kommen dann schon und fragen, wie sieht es aus und das bremst die Leute und ich glaube das spricht sich auch herum. Es ist die Mund-zu-Mund Propaganda die klar macht, dort musst du nicht anknöpfen, sie können noch nicht, aber da ist ein Service, geh mal schauen, es ist cool. Aber ob das bei den Gemeinden auch so funktioniert, weiss ich nicht. Der Kanton Zürich hat während der Pandemie die Einführung eines Roboters medial veröffentlicht, jedoch habe ich danach nie mehr was gelesen über einen Weiteren. Das gibt mir ein wenig das Zeichen, ja, gerade eine Welle würde es wohl nicht gerade geben. Ich glaube für die Verwaltung wäre einen praxisorientierten Austausch, wenn es sowas gäbe, sicherlich cool, gerade für solche, welche sich dafür interessieren. Ich gebe ihnen immer etwas «it depends» Antworten. #00:57:52-9#

- 51 Ramona: Sie haben schon zwei Aussagen gemacht, welche ich gerne zitieren würde. Ich kann mich da nicht beklagen. #00:59:09-0#
- 52 Reto Hirt: Mit der CS hatten Sie keinen Kontakt? Wir hatten eine Austauschgruppe mit der CS, aber privat organisiert. Dort haben wir gehört was sie im Einsatz haben. Die machen es echt super. Die hatten zu dieser Zeit ca. 800 Bots im Einsatz. Das ist dann ein grosses Team. #00:59:39-1#
- 53 Ramona: Axa hat ja, glaube ich, auch ein eigenes Kompetenzzentrum. Ich habe jetzt nur die öffentlichen Verwaltungen angeschaut. #00:59:55-0#
- 54 Reto Hirt: Der Punkt ist schon der, das Submissionsrecht steht schon im Weg. Wir wussten einfach, wir dürfen gar nicht so denken, zuerst ausschreiben. Und das bringt zwei Jahre Verzögerung, das ist einfach so. Das können sie machen, wie sie wollen. Ich glaube eine schnelle Ausschreibung, ich habe noch keine erlebt. Dann war schon auch noch das Problem - es wäre ein extremer Drive vorhanden gewesen, wenn wir zu diesem Zeitpunkt als wir RPA angefangen haben, die Ausschreibung schon durch gewesen wäre, dann hätten wir gleich mit diesem Flow weiterfahren können. Aber 1.5 Jahre später habe ich etwas anderes gemacht und RPA hatte ich schon abgeschlossen, war im Betrieb und ich durfte gar kein zweites Grossprojekt beginnen, sonst hätten wir den Ausschreibungsbetrag überschritten. Diesen Rhythmusbrecher finde ich sehr schwierig bei der öffentlichen Verwaltung, was sich auch von der Privatwirtschaft unterscheidet, denn dort muss ich das Management überzeugen, dass sie Geld ausgeben sollen für das wichtige Thema. Ist auch nicht immer einfach, aber da helfen Gartner und Co. schon, wenn ich das richtig begründen kann. Im Sinne von, wir haben ein Problem, wir benötigen diese Funktionen und wenn man sie haben, dann müssen wir sie für alle haben und das kostet so und so viel und dann die Finanzierung freigeben. Die müssen nicht eine Ausschreibung machen die 1.5 Jahre dauert und das ist ein Vorteil. #01:01:41-7#
- 55 Ramona: Submission wurde oft genannt auch von den Beratungsunternehmen, dass sie dort den grössten Unterschied feststellen. #01:02:32-0#
- 56 Reto Hirt: Die treibenden Kräfte haben häufig die Geduld nicht um zu warten, bis es dann soweit ist. #01:02:38-5#
- 57 Ramona: Genau und dann kauft man einfach was anderes ein. #01:02:40-2#

- 58 Reto Hirt: Genau und dann flucht man, weil es nicht funktioniert. #01:02:47-1#
- 59 Ramona: Herr Hirt, wollen Sie noch etwas ergänzen? #01:02:52-1#
- 60 Reto Hirt: Nein, ich habe alles gesagt. #01:02:56-3#
- 61 Ramona: Mit der Erwähnung sind Sie auch immer noch einverstanden? #01:03:03-5#
- 62 Reto Hirt: Ja, sie werden das schon gut machen. Sie werden Aussagen, wo jemand unter Wert bewertet würde, würden Sie ja nicht so reinnehmen. #01:03:17-6#
- 63 Ramona: Ich erwähne keine Nennungen über andere Gemeinden oder Städte. Es geht mir nur um den Kontext. #01:04:23-9#
- 64 Reto Hirt: Wenn Sie das so machen, habe ich keine Bedenken. Ich stehe zu meiner Meinung und die dürfen Sie auch gerne wiederverwenden.

B.9 Interview Stadt Bülach (Marc Maurer)

Das Experteninterview wurde mit Marc Maurer, Leiter Informatik der Stadt Bülach am 11. April 2022 durchgeführt.

- 1 *Ramona: Darf ich Sie bitten sich mit Namen, Funktion und Arbeitgeber vorzustellen. #00:00:17-6#
- 2 Marc Maurer: Mein Name ist Marc Maurer. IT-Leiter Stadt Bülach und bin seit fast 2 Jahren bei der Stadt Bülach und zuvor in der Privatwirtschaft. Stadt Bülach hat die Besonderheit gegenüber anderen kleinerer Städte - wir betreuen die Bildung sowie die Verwaltung unter einem Hut. Deshalb haben wir eine gewisse Grösse, bei welcher man nicht sagen kann, dass ist nichts. Wir haben auch gewisse Sachen, welche wir aus der Bildung mitnehmen, welche etwas fortgeschrittener ist als die Verwaltung und das ist wirklich sehr spannend. Man kann natürlich auch gewisse Ansätze mitnehmen und eventuell adaptieren. #00:01:38-1#
- 3 Ramona: Darf ich fragen, wie gross ist die IT? #00:01:41-3#
- 4 Marc Maurer: Wir sind 7 Personen. #00:01:52-0#
- 5 Ramona: Reichen die Ressourcen? Ich finde das jetzt eher wenig. #00:01:57-1#
- 6 Marc Maurer: Es ist knapp. Wir sind auch am Aufstocken. Als wir gestartet haben, waren wir zu 5. Wir haben angefangen wieder mehr Inhouse zu machen. Es kommt immer darauf an wie viel man extern gibt. Man kann natürlich gut alles extern geben und dann kommt man mit einer eher kleineren Crew durch. Hier stellt sich einfach die Frage der Effizienz und schlussendlich auch etwas die Kundenzufrieden, weil alles etwas länger dauert, wenn man es extern gibt. Da sind wir etwas im Umbau und darum wird es sicherlich noch wachsen. Gerade wenn man es mit beispielsweise mit Klotten vergleicht, sie sind durchaus grösser und haben ein ähnliches Setup wie wir. Es ist natürlich «applikatorisch», dort ist es logisch, dass man vieles outgesourct hat. Es ist immer die Frage zu was für einem Preis. #00:03:21-1#
- 7 Ramona: Wie würden Sie Ihr Wissen über die Technologie RPA einschätzen? Haben Sie sich schon vertieft damit beschäftigt? #00:03:32-5#
- 8 Marc Maurer: Nein, ich weiss bisschen um was es geht. Für mich ist es schwierig eine klare Abgrenzung zwischen RPA und BPA zu machen. Irgendwie habe ich das Gefühl, dass man schnell bei BPA ist. Ich weiss nicht genau - ich finde es ist wirklich nah beieinander. Was ich bei uns festgestellt habe, dass wir sehr schnell in den Prozess rutschen. #00:04:17-8#
- 9 Ramona: Vorstellung Beispiel Use-Case. Use Cases hat es vermutlich sehr viele vorhanden, bei welchen sich eine Automatisierung sicherlich lohnen würde. Aber das ist der Punkt, es muss sich schlussendlich lohnen. Etwas dass zwei Mal im Jahr gemacht wird und vielleicht 4-5 Arbeitsstunden benötigt, ist dann so nicht wirklich rentabel.

Wie ist der aktuelle Stand des Einsatzes von RPA? #00:11:40-7#

10 Marc Maurer: Wir haben uns etwas mit Chatbots befasst. Wir haben einen Chatbot auf unserer Webseite für Umzug, aber der kann nicht so viel. Das ist jetzt genau etwas das Problem. Dort kann man einfach Fragen rund um den Umzug, die kann er beantworten und fängt vermutlich das eine oder andere Telefon ab, aber wenn man die Kosten anschaut, muss man sagen «hmmm, etwas schwierig». Aber wir finden natürlich den Use Case für sich sehr spannend und es war auch für uns mal eine gute Erfahrung, dass wir das gemacht haben. Es wird sich in Zukunft sicher weiterentwickeln. Was wir etwas Probleme hatten, wir sind schnell an die Grenzen gestossen gerade mit der Integration in der Webseite, weil das wieder ein anderer Anbieter war und dass kommt auch nicht so aus einem Guss daher. Darum sind wir schnell in die Richtung gekommen, dass wir die Grundsatzdiskussionen losstreten mussten, z.B. ist es der richtige Webanbieter, dass wir so Sachen wirklich gut umsetzen können. Ich glaube so die Abhängigkeit von unseren Partnern oder Dienstleistern ist einfach immens hoch, darum kommt man schnell an eine Grenze. Was wir aktuell dabei sind - da geht es wirklich in den Business Prozess rein - wir haben einen Fall - es geht um Hortbeiträge, welche man beantragen kann - da gibt es ein PDF-Formular, welches man ausfüllen muss und dann sendet man es ein. Danach wird der Inhalt in ein Excel Formular getippt und dann hat es viel mit Dokumenten zu tun, mit welchen man die Berechnungen macht usw. Dort haben wir den ganzen Prozess angeschaut und wollen eigentlich auch mit einem Chatbot auf seitens User gewisse Fragen abholen, dass er das eintragen kann und dass es dann automatisiert in ein System eingespielt wird - in unserem Fall vermutlich MS365 - und dass daraus auch die Weiterverarbeitung stattfindet und ein Teil davon sicherlich auch automatisiert. Auch mit Interaktion mit dem Outlook, z.B. Versand der Bestätigung und dass man dort Effizienz gewinnen können. Ich glaube das ist wirklich ein cooler Use Case und wo es unseres Wissens keine geeignete Applikation gibt dafür und da beschäftigt sich jemand 60% am Tag mit administrativen Tätigkeiten. Da kann mit Automatisierungen wirklich etwas herausgeholt werden, wo sich dann auch relativ schnell rechnen. Weiter hat man auch eine höhere Nachvollziehbarkeit gegenüber einem Excel, also auch die rechtlichen Rahmenbedingungen, welche so mehr gegeben sind. Wir hoffen, dass wir es bis im Sommer umgesetzt haben. Sollte das erfolgreich sein, dann werden wir sicherlich dieses Beispiel etwas in die Richtung GL tragen und abholen, ob es noch weitere ähnliche Beispiele gibt. Und da wird es vermutlich dutzende davon geben. Ich glaube bei uns ist wirklich vieles, dass man die Prozesse wie mitberücksichtigen muss, weil sie einfach nur eine Katastrophe sind. #00:15:56-0#

11 Ramona: Herr Maurer ich kann Sie beruhigen, dass ist überall etwas so. #00:16:06-1#

12 Marc Maurer: Medienbrüche usw. Es gibt dann auch noch gewisse Sachen - z.B. KEP wird auch durch uns betreut - und wenn man jetzt die rechtlichen Rahmenbedingungen betrachtet, alles muss ausgedruckt und unterschrieben und Original usw. Und wenn man dort für die Digitalisierung ansetzt, da denkt man sich schon, was mache ich hier überhaupt, das ist eigentlich nur Horror. Man macht teilweise einen komplizierten Prozess durch die Digitalisierung noch komplizierter, das ist eigentlich nicht die Lösung. #00:16:37-9#

13 Ramona: nein, das hatten wir im Zivilstandsamt auch etwas. Sie müssen auch etliche Nachträge in Familienbücher etc. vom Bund vorgeschrieben noch auf Papier

archiviert werden. Und bei der Einführung der Geschäftsverwaltung war die erste Reaktion des Fachbereichs auch " wir wollen dann aber nicht einen Mehraufwand durch die Digitalisierung" und da mussten wir den Prozess also auch etliche Male überarbeiten, bis es gepasst hat. Die Vorschriften sind sicherlich nicht ganz ohne. #00:18:24-3#

- 14 Marc Maurer: Es ist aber auch spannend. Wenn alles schon perfekt wäre - dann haben wir uns quasi wegautomatisiert. #00:18:38-9#
- 15 Ramona: Was sind Ihrer Meinung nach Gründe, weshalb eine öffentlichen Verwaltung RPA einsetzen sollte? #00:18:54-4#
- 16 Marc Maurer: Für mich ist es wirklich die Minderung der Fehlerquoten. Bei uns ist immer - egal in welchen Bereich man geht - sie haben immer viel zu viel zu tun und ich glaube genau durch die Automatisierung könnte man dort eine Entlastung bringen, dass man sich wieder mit dem Wesentlichen auseinandersetzen kann. Genau die Fleisarbeit ist ja auch nicht wirklich spannend und wenn man genau dort die Automatisierung einbringen kann, hat man wieder Zeit für anderes. Das wäre sehr wichtig. Ich sehe aber auch gewisse Grenzen. Sobald es «applikatorisch» Änderungen bringt und man das mit unseren Partnern machen müssen, wir es einfach extrem mühsam. Und das Preisschild ist auch immer sehr hoch, dass es wieder uninteressant wird. Aber ich glaube es ist momentan wirklich so, dass wir versuchen 2-3 Beispiele zu machen und dann auf dem aufsetzen. #00:20:22-7#
- 17 Ramona: Sehen Sie Hürden für den Einsatz? #00:20:33-9#
- 18 Marc Maurer: Man muss immer aufpassen, wer man auf die Reise mitnimmt und wie es verstanden wird. Da muss man vorsichtig sein. Das Wort Automatisierung ist relativ hart und gewisse Leute haben schnell das Gefühl, dass es sie nicht mehr benötigt. Dass man sie anders einsetzen kann, bewusster und sinnvoller, dass vergessen sie dann manchmal. Schwierig zu sagen. Das Menschliche darf man nicht ausser Acht lassen. Hürden sind sicherlich auch die regulatorischen Themen. Ich glaube auch dass das Technologische gewisse Hürden über Datenschützer gebaut werden - so möglichst gegen MS365 sprechen - wo ich sehr viel Potenzial dahinter sehe und man in der Vergangenheit immer etwas blockiert wurde. Es gibt definitiv eine Entwicklung und wir sind sicherlich schon viele Schritte weiter als auch schon, aber das sind sicherlich Rahmenbedingungen, welche zuerst passen müssen und dann können wir solche Sachen auch entsprechend umsetzen. Und die Abhängigkeit zu gewissen Dienstleistern die einfach extrem sind. Man ist dann schnell bei einer Schnittstellendiskussion, dann muss man Schnittstellen bauen, damit wir überhaupt an die Daten gelangen und dann kommt die erste Offerte und dann hat man den ersten Schock. Sie wollen per se nicht wirklich. Wobei es geht auch nicht ohne. #00:23:10-9#
- 19 Ramona: Also RPA benötigt keine Schnittstelle. #00:23:16-1#
- 20 Marc Maurer: Dort ist es dann halt wie vorgelagert. #00:23:22-7#
- 21 Ramona: Es ist wie mein Beispiel zuvor. Sie benötigen keine Schnittstelle bspw. zwischen dem CRM, ERP und Outlook. Der Bot benötigt keine Schnittstelle. Das Einzige was er braucht, sind Zugriffsrechte auf die jeweiligen Applikationen. #00:23:48-8#

- 22 Marc Maurer: Dort ist das nächste Problem. Man kommt gar nicht an die Applikation, wenn man es outsourced bzw. SaaS macht. Dann ist man in solchen Diskussionen drin. #00:24:07-0#
- 23 Ramona: Aber der Zugriff auf die Applikation sollten ja sie entscheiden dürfen. Es ist ja einfach ein neuer User, halt kein namentlicher. Das ist manchmal etwas problematisch, weil es ein Serviceuser ist. Aber grundsätzlich kann man ja alles mittel Berechtigungen steuern, wie bei einem persönlichen User auch. #00:24:45-7#
- 24 Marc Maurer: Man ist einfach zu schnell limitiert, habe ich das Gefühl. Dann bringt es wie nicht den grossen Mehrwert. #00:25:04-0#
- 25 Ramona: Haben Sie auch Kernapplikationen «outgesourcet»? #00:25:08-8#
- 26 Marc Maurer: Ja und das ist das grosse Problem. Wir kommen grundsätzlich gar nicht so einfach an die Daten, die wir eigentlich benötigen. Wir probieren es jetzt auch, gerade auch beim anderen Beispiel, an gewisse Einwohnerdaten zu kommen. Aber das ist dann eher wie ein zweiter Schritt. #00:25:42-0#
- 27 Ramona: Beziehen Sie die Daten beim KEP oder haben Sie eine eigene Lösung? #00:25:48-2#
- 28 Marc Maurer: Einwohner sind bei uns bei Abraxas. Da kann man fair sein, Abraxas ist ziemlich mühsam. Sie haben einfach eine gewisse Machtposition und sie haben ihre Standardapplikationen und schauen, dass sie möglichst sauber funktionieren und es ist sicherlich auch ihre Pflicht nicht alles zuzulassen, weil halt auch eine Automatisierung dahinter ist, welche sie eventuell nicht verstehen. Es müsste wie von ihnen aus auch gewisse Automatisierungsthemen aufkommen, denke ich. #00:26:40-4#
- 29 Ramona: Ist lustig, mit ihnen hatte ich ein Interview. Sie sind eigentlich dabei. Sie sind aber natürlich auch etwas gross. #00:26:51-2#
- 30 Marc Maurer: Es ist zu gross, darum kommen sie nicht voran. Ich glaube ihnen sogar, dass sie am Thema dran sind. #00:27:12-6#
- 31 Ramona: Aktuell sind Sie ja aktuell an einem Use Case dran. Was sind so die Herausforderungen, welche Sie antreffen? Die Herausforderung mit den externen Partnern haben Sie schon erwähnt - sehen Sie noch welche intern? #00:27:42-9#
- 32 Marc Maurer: Intern ist es halt wirklich die Akzeptanz der Leute, welche man auf die Reise mitnehmen muss. In unserem Fall hat das aber sehr gut «geklappt», weil wir die von Anfang an im Bot hatten. Sie kamen auch von sich aus und haben gesagt, wir haben keine Lösung dafür und haben extrem viel manuelle Arbeit, wo sie selbst zu wenig Ressourcen haben um das alles zu stemmen und deshalb sind sie immer im Hintertreffen. Excel ist einfach auch nicht das Tool für solche Sachen. Sie sind einfach gewachsen und dadurch haben sie wie den Bedarf dafür und das macht es viel einfacher, als wenn man zu jemandem kommt, der die manuellen Arbeiten sehr gern macht. Dann hat man schon etwas Gegenwehr, du nimmst mir was weg was automatisiert im Hintergrund abläuft, habe Kontrollverlust usw. Obwohl es ja viel transparenter wird auch mit Reporting, wo man wirklich auch sauber an die Daten kommt und

eine Nachvollziehbarkeit gewährleisten kann. Aber es ist wirklich eine Hürde schlussendlich. Wir mussten auch noch etwas den richtigen Partner finden, welcher uns versteht, ich glaube das ist auch sehr wichtig. Sofern man es nicht selbst umsetzen kann. #00:29:41-0#

- 33 Ramona: Wie sieht es bei der Prozessidentifikation? Bei einem hat sich dies etwas schwierig gestaltet, auch weil die Prozesse miserabel dokumentiert sind. Was auch noch genannt wurde, dass es eine grosse Prozessvielfalt gibt, jedoch eher wenig Massenprozesse. Wie sehen Sie das? #00:30:32-0#
- 34 Marc Maurer: Ich glaube es gibt durchaus Massenprozesse. Es gibt vermutlich beides. Dadurch wir extrem vielfältig sind und viele Stellen haben, ist es klar, dass es sehr breit gefächert ist. Aber ich meine, das ist jetzt ja auch ein Thema. Ich glaube der Prozess an sich, dass man den mal sauber darstellt, ist sicher eine Herausforderung - hat in unserem Fall jetzt sehr gut «geklappt», weil er schon sehr gut dokumentiert war. Ich glaube aber, da gibt es sicher Potenzial. Privatwirtschaft, wo ich vorher war, waren die Prozesse besser dokumentiert. Das ist sicher die Grundlage, welche bestehen muss. Sonst weiss man ja auch nicht wirklich, von was man spricht und das ist für den Start sicherlich eine Herausforderung, dass die Prozesse entsprechend dokumentiert sind. #00:32:01-8#
- 35 Ramona: Das wäre noch meine andere Frage gewesen bezüglich Prozesswissen in den Fachbereichen? #00:32:14-0#
- 36 Marc Maurer: Es ist sehr unterschiedlich. Ich habe wirklich gute Beispiele gesehen und solche, welche eine Katastrophe waren. Das kommt vermutlich auch etwas daher, dass man in den Bereichen und Abteilungen sehr autonom unterwegs ist. Dass es nicht eine zentrale Stelle gibt, welche für gerade Prozesse verantwortlich ist. Dass man es etwas standardisiert und in einer gewissen Qualität darstellt. #00:32:58-1#
- 37 Ramona: Also in Richtung Kompetenzzentrum. #00:33:01-2#
- 38 Marc Maurer: Ja richtig, genau. #00:33:13-6#
- 39 Ramona: Wer sollte Ihrer Meinung nach der Treiber für den Einsatz von RPA sein? Sollte es aus einer Strategie, Top-Down vom Management, eher aus der IT in Form einer Sensibilisierung oder aus dem Fachbereich, weil sie ja die Prozesse kennen und das an die IT und das Management tragen. #00:33:51-5#
- 40 Marc Maurer: Ich glaube es muss ein Zusammenspiel aus all dem sein, damit es funktioniert. Es benötigt sicher Top-down irgendwie etwas der Wille solche Projekte zu stützen und dass man es fördert. Auch als Grundsatz in einer ICT oder Digitalisierungsstrategie festhalten, dass man auf Automatisierung setzen will. Dann ist sicherlich auch das Thema, dass aus dem Fachbereich Ideen kommen und natürlich ist es auch eine Aufgabe der IT, dass man solche Sachen sieht, dass man versucht den Dialog zu führen und sagt, schau, das würde doch eine tolle Lösung geben, wenn wir das automatisieren würden. Ich glaube es ist etwas das Zusammenspiel und dann funktioniert es auch richtig gut. Die IT ist vermutlich noch fast das unwichtigste Glied daraus, weil schlussendlich wird es dann einfach umgesetzt und klar können wir es ab und an versuchen zu pushen, aber der Wille muss aus dem Business kommen und

durch die Geschäftsleitung gestützt werden, welche sagt, doch da stehen wir voll dahinter. Dass eventuell auch ein Use Case umgesetzt wird, welcher nicht zu 1000% rechnet, aber man das Potenzial sieht, auch wenn es länger geht, bis man den payback hat, dass man es trotzdem umsetzt. Um doch aufzuzeigen, dass es ein cooles Beispiel ist, dass man Einsparungen machen konnte und auch Fehlerquellen vermeiden und ich denke, das ist wirklich ein sehr gutes Argument. Ich glaube, dass ist der richtige Weg es zusammen zu versuchen. #00:36:01-7#

41 Ramona: Also die IT ist nicht das wichtigste, aber man darf sie nicht vergessen, sonst reagiert sie doch schon eher etwas zickig / bockig. #00:36:16-4#

42 Marc Maurer: Absolut, ja. Darum ist es eine Zusammenarbeit. #00:36:25-6#

43 Ramona: Bezüglich des Einflusses der Organisationsform: So wie ich Sie im Gespräch verstanden habe, würden Sie sagen, dass wenn die Kernapplikationen extern sind, es schwieriger ist? #00:36:47-5#

44 Marc Maurer: Das habe ich wirklich schon das Gefühl. Wenn man die Applikationen dann auch noch etwas "verstreut", also bei verschiedenen Dienstleistern, dann wird es umso schwieriger, wenn man so viele Leute indirekt im Boot haben muss. #00:37:06-5#

45 Ramona: Also haben eher weniger on-premise? Also sind Fachapplikationen auch extern? #00:37:17-8#

46 Marc Maurer: Ja wir haben diverses extern, sagen wir es mal so. gewisse Sachen haben wir on-premise, aber würde sagen der kleinste Teil, wenn ich die wichtigen Fachapplikationen betrachte. #00:37:49-6#

47 Ramona: Ich habe in der Literatur gelesen, dass RPA nur ein Hype und eine Übergangslösung ist. Von dem, wo Sie wissen und was sie gehört haben - sehen Sie das auch so oder würden Sie sagen, da ist auch ein langfristiger Einsatz möglich? #00:38:15-3#

48 Marc Maurer: Nein ich sehe es wirklich langfristig. Glaube ich jetzt nicht, dass es ein Hype ist. Irgendwie muss es ja wie die nächste Stufe auch sein. #00:38:35-6#

49 Ramona: Sie haben es jetzt etwas explizit und streng als Übergangslösung betitelt. Ich würde jetzt aber sagen das die öffentliche Verwaltung so komplett digital werden echt noch lange dauern wird. Auch der Kanton Zürich hat RPA als Übergangslösung für die Ablösung von Altsystemen verwendet, haben aber auch gesagt, dass es sich nur schon für das sehr gelohnt hat. In diesem Sinn kann man es schon auch als Übergangslösung bezeichnen, man kann es aber noch für viel anderes einsetzen. Für einen Hype ist es meiner Meinung nach auch schon etwas zu lange dabei. Ich weiss zwar nicht was per Definition die Dauer eines Hypes ist. #00:41:00-8#

50 Marc Maurer: Das ist eine gute Frage. Das kommt darauf an. #00:41:08-6#

51 Ramona: Dann noch den zu den Synergien. Tauscht sich die Stadt Bülach aus, also auch zu allgemeinen Themen? Wenn ja, welche Themen und wie war die Erfahrung?

#00:41:32-7#

- 52 Marc Maurer: Es ist etwas unterschiedlich. Wir tauschen uns mit gewissen Gemeinden aus, welche eine ähnliche Grösse haben wie wir. Sonst ist man so weit voneinander entfernt, dass es keinen Sinn macht. Für uns ist immer interessant zu wissen, was machen die anderen. Auch die Zusammenarbeit mit gewissen Partnern, das ist immer interessant. Bei uns ist sicher auch interessant, gewisse Überlegungen machen wir uns auch, dass wir gewisse Applikationen zurückholen, und bei uns selbst betreiben, weil wir gewisse Limitationen haben, das liegt eigentlich auf der Hand. Dadurch dass wir eine gewisse Grösse haben, ist dies auch wieder möglich. Wir haben einiges gemacht, dass wir wieder mehr «insourced» haben und das war sehr erfolgreich und darum machen wir uns auch die Überlegung gewisse Applikationen wieder zurückholen und darum ist es auch interessant zu hören von anderen Gemeinden, wie sie es gelöst haben und was ihre Erfahrungen daraus sind. Das ist sicher sehr hilfreich. Das man sich auch überlegt, ist immer etwas schwierig gewisse Sachen werden, wie sie gesagt haben vom Kanton her getrieben, wo es Projekte gibt, wo man sich auch anschliessen kann, was ich auch sehr cool finde. Das Problem ist dann einfach bei einem Zeithorizont von 5-8 Jahren ist es einfach weniger spannend und dann benötigt man wieder eine Zwischenlösung und nachher möchten wir auch «aufgumpen». Für das finde ich den Austausch sehr wertvoll. #00:43:46-2#
- 53 Ramona: Wie hoch wäre Ihr Interesse an einem Austausch spezifisch auf Prozessautomatisierung bei einer Skala niedrig, mittel, hoch, sehr hoch? #00:44:01-7#
- 54 Marc Maurer: Ja ich würde jetzt mal sagen mittel bis hoch. Ich denke, dass wäre sicherlich interessant. Vielleicht wie positive Beispiele zu hören und zu überlegen, ob wir das auf uns adaptieren können. #00:44:28-8#
- 55 Ramona: Was denken Sie was könnte ein solcher Austausch bewirken? Ein paar Mal habe ich gesagt, ob das eine Welle schlagen würde und da haben alle gelacht und eher gesagt nein. Was denken Sie, was könnte ein solcher Austausch bewirken? Vielleicht auch auf den Stand des Einsatzes von RPA bezogen. #00:44:56-2#
- 56 Marc Maurer: ich glaube schon, dass sich etwas bewegen würde, wenn man positive Beispiele bringen könnte und die nicht gleich eine Million kosten. Das ist immer der Punkt, solange man mit bescheidenen Mitteln optimieren kann, dann glaube ich sind wir sehr agil und können auch schnell Sachen adaptieren. Wenn man schon positive Beispiele aus anderen Gemeinden haben, wo es funktioniert, dann muss man die Konstellationen anschauen, vor allem sobald Fachapplikationen zum Tragen kommen. Dann kann ich mir durchaus vorstellen, dass sich was bewegt. Sind jetzt vielleicht keine Monsterwellen, aber immerhin Bewegungen in die richtige Richtung. Und es wäre natürlich sehr cool, wenn man nicht immer das Rad von neuem erfinden muss. Ein gewisser tieferer Austausch wäre sehr cool. #00:46:01-5#
- 57 Ramona: Ich sage immer es muss nicht gross sein, Hauptsache es bewegt sich. Ich finde nur schon kleine Schritte können viel bewirken. Unter Umstände ist es die Summe aus den kleinen Schritten, welche das grosse Ganze ausmacht. #00:46:16-5#
- 58 Marc Maurer: Absolut und das ist meistens viel wertvoller. Die grossen Riesenprojekte lostreten und dann bewegt sich 5 Jahre nichts, da hat niemand was davon.

Vermutlich benötigt es beides, einen gesunden Mix. #00:46:35-6#

- 59 Ramona: Was denken Sie was für eine Form für den Austausch wäre für diesen Themenbereich am geeignetsten? Eher nach Grösse der Gemeinden oder eher offen? Auf kantonaler Ebene? #00:47:05-8#
- 60 Marc Maurer: Ich glaube es muss wie in einem kleineren Rahmen sein. Wenn man es zu gross macht, verliert es etwas an Wirkung habe ich das Gefühl. Man kann dann auch nicht in die Tiefe gehen, ich glaube das ist etwas schwierig. #00:47:32-7#
- 61 Ramona: es gibt halt auch schon viel verschiedene Austauschformen bei der öffentlichen Verwaltung wie Städteverband, egovpartner usw. #00:47:47-6#
- 62 Marc Maurer: Richtig, es ist so eine Vielzahl. #00:47:52-0#
- 63 Ramona: Vielleicht ist es irgendwann auch zu viel und jeder denkt, jetzt möchte ich nicht noch an einem weiteren Gremium teilnehmen. #00:48:10-1#
- 64 Marc Maurer: Ja es wirklich eine Riesen-Herausforderungen. Es gibt eine Vielzahl von so Gremien. Teilweise ist es mir fast zu oberflächlich, dass man wie zu wenig tief reinsieht und dann bleibt es wie auf der Strecke. #00:48:35-7#
- 65 Ramona: Sie meinen die Themen? #00:48:38-7#
- 66 Marc Maurer: Ja wo sehr oberflächlich beleuchtet werden. Da ist dann eben die Grösse der Gemeinde schon entscheidend. Wenn man denn so zuhört, die Stadt Bern macht da Präsentationen, die haben aber eine ganz andere Grössenordnung und Flughöhe und dann passt einfach auch vieles nicht und man kann fast nichts adaptieren schlussendlich. Wenn es aber eine Gemeinde mit einer ähnlichen Grösse ist, dann kann man vermutlich das ganze einfacher ableiten. #00:49:20-1#
- 67 Ramona: Es ist dann vermutlich von allem her, die ganze Struktur etc. ist ähnlicher. Die Stadt Winterthur hat fast keine Applikation als SaaS. Wir haben nahezu alles on-premise. Wir kaufen die Applikationen ein und installieren es auf unserer Infrastruktur. Die Ausgangslage ist dann natürliche eine ganz andere, als wenn es «outsourcet» ist. Das sind sicherlich auch Punkte, welche mitspielen, wo man dann bei einer Präsentation sitzt und denkt, ja das wäre cool, aber bei uns sieht das ganz anders aus. #00:50:48-7#
- 68 Marc Maurer: Genau. Man hat so KO-Kriterien, wo man sagt, ja es ist cool, aber bei uns nicht umsetzbar, das ist dann wie schade. #00:51:06-3#
- 69 Ramona: Ich wäre so weit am Ende mit meinen Fragen. #00:52:47-0#
- 70 Marc Maurer: ich bin sehr gespannt. Ich finde es ein sehr cooles Thema und ich glaube, dann kann man wirklich aus dem vollen schöpfen. #00:53:07-1#
- 71 *Abschlussgespräch, nicht mehr relevant für BSc-Arbeit.

B.10 Interview Stadt Frauenfeld (Urs Stäheli)

Das Experteninterview wurde mit Urs Stäheli, Leiter Informatik der Stadt Frauenfeld am 5. April 2022 durchgeführt.

- 1 *Ramona: Darf ich Sie bitten, dass Sie sich kurz mit Namen, Funktion und Arbeitgeber vorstellen. #00:00:16-7#
- 2 Urs Stäheli: Mein Name ist Urs Stäheli. Ich bin Leiter Informatik Stadt Frauenfeld. Wir betreuen die allgemeinen Verwaltungszweige und ein grösseres Alterszentrum. Grös-senordnung 350 Arbeitsplätze mit 300 Stellenprozent. Ich arbeite seit 1997 bei der Stadt Frauenfeld. Ich habe zuvor 6 Jahre in der gleichen Funktion in der Stadt St. Gal-len gearbeitet und zwei Jahre zuvor bei der PTT - also die heutige Post - seit 33 Jah-ren in der IT und ausschliesslich in der öffentlichen Verwaltung. #00:01:22-2#
- 3 Ramona: Was wissen Sie schon über die Technologie RPA? #00:01:31-3#
- 4 Urs Stäheli: Eigentlich nicht sehr viel. Ich habe mich als Vorbereitung auf das Interview etwas eingelesen. Grundsätzlich habe ich schon gewusst, in welche Richtung es geht. Wir haben auch bedingt durch unsere RZ-Anbieter, bei welchen wir viele zentrale Applikationen beziehen, wissen wir, dass diese Firma intern an der Entwicklung von Bots ist, welche mit Hilfe von KI ermöglichen soll, dass standardisierte Geschäfte «unbemannt / unbefraut» durchgeführt werden können. Das man effektiv online ver-bindet mit einem digitalen Assistenten, welcher die Bedürfnisse abholt und schon viele Sachen erledigen könnte. Das ist die Firma Abraxas, welche in diesen Entwick-lungen steckt. Im Übrigen verfolgen wir natürlich was ausserhalb von der Schweiz läuft, z.B. Blick auf Japan, bei welchen Robotern zum Alltag gehört - so weit sind wir noch lange nicht - aber es könnte aufzeigen in welche Richtung es gehen kann. #00:02:56-9#
- 5 Ramona: *Schilderung eines Use Cases für das Know-how* keine Relevanz für die BSc-Arbeit. #00:07:18-5#
- 6 Ramona: Bezüglich aktueller Stand - sie haben noch nichts mit RPA im Einsatz? #00:07:26-8#
- 7 Urs Stäheli: Nein, da ist wirklich noch nichts greifbares. #00:07:33-5#
- 8 Ramona: Haben Sie anderer Prozessautomatisierungstechnologien oder teilautomati-sierte Prozesse? #00:07:53-9#
- 9 Urs Stäheli: Wenn man einen ähnlichen Prozess anschaut, wie der von ihnen beschrie-bene, wir haben flächendeckend Smart Meters im Einsatz. Der Strombezüger selbst muss nichts mehr unternehmen. Die Verbrauchsdaten werden alle 15min an unseren Energieversorger geliefert, fliessen dort auch in die verschiedenen Systeme und aus dem Abacus wird die Rechnung versandt. Das ist ein vollautomatisierter Prozess, wel-cher zuvor manuell bzw. zwischendurch noch mit einem Onlineformular durchgeführt

wurde. Im Bereich Einwohner gibt es die Möglichkeit des elektronischen Umzugs. Das sind Sachen, die aufgrund von eCH Standards mittlerweile vermutlich in der ganzen Schweiz oder zum grossen Teil im Einsatz sind. #00:09:35-7#

- 10 Ramona: Was denken Sie, weshalb hat die Stadt Frauenfeld noch kein RPA im Einsatz? #00:09:45-5#
- 11 Urs Stäheli: Denn wir bedingt durch unsere Grösse keine Eigenentwicklungen machen. Wir sind auch zu klein, um aus eigenem Antrieb mit einem Anbieter solche Initiativen zu starten. Wir sind mehr oder minder darauf angewiesen was unser Taktgeber von unseren zentralen Anwendungen bringt - z.B. wie bei uns die Firma Abraxas. Wenn von dort aus solche Sachen ins Auge gefasst, umgesetzt und implementiert werden, sind wir natürlich gerne die Nutzniesser und benutzen die Möglichkeiten auch. Aber wir selbst mit 25'000 Einwohner mit einer Verwaltung von 350 - 400 Arbeitsplätzen haben die Kraft schon gar nicht das selbst in den Betrieb zu nehmen oder zu initiieren. Meiner Meinung nach ist es auch nicht zielführend, wenn kleiner Gemeinden und Städte - wo ich uns dazuzähle - das Rad individuell immer wieder neu erfinden, da springen wir gerne auf Lösungen auf, welche für eine breitere Usergruppe eingesetzt werden, könnte. Das ist sicherlich ein Grund, weshalb bei uns noch nicht sehr viel in diesem Bereich gelaufen ist. #00:10:56-8#
- 12 Ramona: Sie wollen eher etwas zuwarten, was andere noch machen damit sie von den Erfahrungen und dem Know-how von anderen etwas profitieren können? #00:11:47-4#
- 13 Urs Stäheli: Ja, das ist schon so. Es ist natürlich etwas bequemer, wenn man sagt, die anderen sollen mal anfangen und wenn es funktioniert, springen wir auf den Zug auf. #00:11:58-2#
- 14 Ramona: Dann würden sie sich in dem auch etwas das Zögern erklären? #00:12:04-4#
- 15 Urs Stäheli: Ich denke schon ja. #00:12:14-2#
- 16 Ramona: Warum sollte ihrer Meinung nach die öffentlichen Verwaltung RPA einsetzen? #00:12:21-1#
- 17 Urs Stäheli: Weil es den Mitarbeitenden für wertvollere, bessere Arbeiten entlasten kann, wiederkehrende, standardisierte, "Fließbandarbeitsprozesse", die kann man gut einer Maschine überlassen und hat dafür mehr Zeit für individuelle Sachen, bei welchen der Mensch gefordert ist. Wir auch die Industrialisierung viele Handarbeit überflüssig gemacht hat und die freigewordenen Ressourcen für anderer Produktivität genutzt werden kann - denke, das wäre der grosse Nutzen, wenn wir das in Zukunft vermehrt einsetzen könnten. #00:13:00-2#
- 18 Ramona: Mit Ihrem Wissen, was sehen Sie für Risiken für die öffentlichen Verwaltung? #00:13:17-3#
- 19 Urs Stäheli: Wirkliche Risiken - mal abgesehen von den generellen vorhandenen Risiken, hohe Anforderungen, Datensicherheit, Datenschutz- sehe ich grundsätzlich keine Risiken. Wenn es denn funktioniert und gut angeboten wird, sehe ich nur Vorteile. Es

darf kein Selbstzweck haben, nicht um Teufel komm raus etwas automatisieren, wo man gerade so gut auf herkömmlichen und bewerteten Weg erledigen kann. Dort wo es Sinn macht, sehe ich keine Risiken. #00:13:58-8#

- 20 Ramona: Wo sehen Sie Chancen / Vorteile, wenn Sie an interne Arbeiten denken?
#00:14:10-1#
- 21 Urs Stäheli: Wenn es richtig automatisiert ist, schliesst es auch Fehlerquellen aus. Ein Dossier, welches untergeht und jemand völlig vom Radar verliert und zu einer Frustration seitens Bevölkerung führt. Diese Gefahr fällt weg, wenn der Prozess gut umgesetzt wird. Wie gesagt auch die Entlastung von monotonen, wiederkehrenden Arbeiten, damit man die Ressource für anspruchsvollere Arbeiten eingesetzt werden kann. Wir haben früher bei den technischen Betrieben drei oder vier Personen im Ablese-dienst gehabt, welche in einem Turnus in jedem Haushalt die Strom-, Gas- und Wasserzähler abgelesen haben. Diese Personen haben natürlich aufgrund der Automatisierung ihren Job verloren, jedoch sicherlich einen interessanteren gefunden. #00:15:38-3#
- 22 Ramona: Wo sehen Sie Herausforderungen bei einer möglichen Einführung von RPA bei der Stadt Frauenfeld? #00:15:49-1#
- 23 Urs Stäheli: Vielleicht im menschlichen Aspekt. Man fürchtet ja nichts mehr als Veränderungen. Wenn wir aber nicht nur Betroffene sind, sondern auch zu Beteiligten gemacht werden können von dieser Umstellung, dann denke ich, bringt man das gut hin, dass die Leute auch den Nutzen und den Vorteil sehen, wie die Entlastung von wiederkehrenden, monotonen Tätigkeiten. Glaube nicht, dass das allzu grosse Widerstände auslöst. #00:16:23-6#
- 24 Ramona: Im technischen bzw. organisatorischen Aspekt in Richtung Prozess - sehen Sie da auch Herausforderungen? #00:16:51-3#
- 25 Urs Stäheli: Unsere Prozesslandkarte ist in einer frühen Phase der Erarbeitung. Wir haben noch keine stadtweite Übersicht, bei welcher wir sehen wo wir Schnittstellen haben oder Doppelspurigkeit. In einer sauberen, strukturierten Form, Definition von den Prozessen ist bei uns in einer frühen Phase der Erarbeitung. Es sollte später auch in ein Qualitätsmanagementsystem münden, da wir ein Anspruch an einen hohen Standard und Nachvollziehbarkeit haben. Das sind schon Herausforderungen. #00:17:51-6#
- 26 Ramona: Wenn es jetzt zu einem Einsatz kommen soll, woher sollte Ihrer Meinung nach der Vorstoss kommen? Sehen Sie die Treibende Kraft eher seitens IT oder Fach? #00:18:16-1#
- 27 Urs Stäheli: Das sollte harmonisch von beiden Seiten gleich vorangetrieben werden. Primär sage ich mal die IT ist der Enabler. Wir müssen die Bedürfnisse umsetzen. Wenn wir aber wissen, dass es Möglichkeiten gibt, welche wir noch nicht einsetzen, kann durchaus auch eine IT auf die strategische Gremien Einfluss nehmen und sagen "Wir finden wir könnten heute einen Schritt vorwärts machen", aber primär müssen die Begehrlichkeiten aus der Linie kommen aus den einzelnen Bereichen. #00:18:56-1#

- 28 Ramona: Über die Akzeptanz haben Sie schon ein paar Sachen gesagt. In der Literatur steht, dass die IT noch gerne gegen diese Technologie ist. Wie sehen Sie das oder wie ist das Ihrer Meinung nach? Sind Sie auch eher skeptisch? Wie würden Sie die Akzeptanz dieser Technologie allgemein einschätzen? #00:19:36-7#
- 29 Urs Stäheli: Diese Befürchtungen, dass die IT eventuell eher skeptisch ist, kommt eventuell daher, da sägen wir uns den Ast ab, auf dem wir selbst sitzen. Wenn wir nachher alles vollautomatisierte Prozesse haben, welche auf irgendeiner Plattform laufen (z.B. Cloud), dann fallen natürlich klassische Tätigkeiten in der IT weg. Dann benötigt man keinen Operator mehr, man muss keine Inhouse-Systeme mehr betreiben, man bezieht alles über eine Internetleitung, bzw. Software-as-a-Service. Man benötigt keine eigene IT-Abteilung und keine Entwickler mehr. Man kauft alles ein. Das kann natürlich auch zu Ängsten und Ablehnung führen. Wir bei uns können da noch nicht aus eigener Erfahrung reden, bei uns ist noch keine Arbeit weggefallen. Aber wer weiss, wenn in diesem Bereich sehr viel passiert in nächster Zeit, kann mich schon vorstellen das mittlere, vielleicht auch grössere Verwaltung sagen müssen, dass sie eigentlich keine eigene IT mehr benötigen, sondern nur ein Ansprechpartner von Extern, welcher die Leistungen erbringt. #00:20:54-5#
- 30 Ramona: Bezüglich externen Hostings und interner IT - können Sie mir kurz erklären, wie das bei der Stadt Frauenfeld genau ist. Eher eine Mischform? Was macht die IT der Stadt Frauenfeld selbst und was macht Abraxas? #00:21:16-7#
- 31 Urs Stäheli: Wir betreiben die ganze AP-Infrastruktur, E-Mail und File Services. Wir betreiben auch In-house Datenbanksysteme. Wir sind 1st und 2nd Level Support für die Anwendenden. Wir beziehen aber viele zentrale Applikationen Lohn, Steuern, Einwohner, HR usw. von der Firma Abraxas. Umgekehrt sind wir im Kanton Thurgau - alle 80 Gemeinden - beim kantonalen Amt für Informatik Kunde und betreiben einen gewissen Teil zwangsverordnete Applikationen in der Steuerverwaltung. Das sind so unsere Fremdleistungen und den Restbetreiben wir selbst. #00:22:08-3#
- 32 Ramona: Würden Sie sagen, dass Ihre Organisationform eher ein Vor- oder Nachteil ist im Hinblick auf den Einsatz von RPA? #00:22:35-3#
- 33 Urs Stäheli: Wenn man eine komplette interne IT hätte, dann wäre es unsere Aufgabe sich Gedanken über RPA zu machen. In einer Mischform können wir uns darauf stützen, dass das sowieso Anwendungen sind, welche so oder so nicht in unserem System selbst zum Einsatz kommen. Bei uns sind aktuell Überlegungen im Gange, wohin geht die strategische Ausrichtung, wie viel möchte man operativ selbst noch machen oder noch mehr an externe Anbieter anlehnen. #00:23:14-9#
- 34 Ramona: RPA wird in der Literatur teilweise etwas als Hype und Übergangslösung bezeichnet. Wie stehen Sie zu dieser Aussage? #00:24:15-5#
- 35 Urs Stäheli: Ich kann nicht abschätzen zu was für neuen Möglichkeiten es eine Übergangslösung sein könnte - was kommt danach? die logische Entwicklung, höherer Automatisierungsgrad, aber was ist der nächste Schritt, wenn das nur eine Übergangslösung sein soll - die Eierlegende Wollmilchsau. #00:24:47-1#

- 36 Ramona: Ein Vorteil von RPA ist ja, dass man die bestehenden Systeme kaum anfassen muss. Da sehen die Kritiker etwas das Risiko, dass Legacy-Systeme eher in Betrieb bleiben anstelle einer vollintegrierten Lösung. Darum sagt man Übergangslösung. #00:26:32-3#
- 37 Urs Stäheli: Ja diese Gefahr hatte ich jetzt in meinen Überlegungen nicht berücksichtigt. Die besteht natürlich schon, man führt neue Systeme ein und pflegt nebenbei noch das Altsysteme über endlose Zeiträume hinweg, weil man sich noch nicht aufgefasst hat, sämtliche Daten zu portieren und am Schluss hat man einen Zoo von x Generationen von Systemen, welche eigentlich eine moderne Plattform abdecken könnte. So gesehen kann es schon auch eine Übergangslösung sein. #00:27:05-9#
- 38 Ramona: Tauscht sich die Stadt Frauenfeld mit anderen Gemeinden oder Städte aus? #00:27:16-6#
- 39 Urs Stäheli: Über diese spezielle Thematik nicht. Es gibt im Kanton Thurgau einen Gemeindeverband, welcher verschiedene Themen betreibt wie Einwohner-, Steuer- und Informatikfragen. RPA ist bislang noch kein Thema gewesen. #00:27:34-9#
- 40 Ramona: Dann bleiben wir mal beim allgemeinen. Wie sind die Erfahrungen dieses Austauschs? #00:27:39-5#
- 41 Urs Stäheli: Die sind sehr wertvoll. Als Stadt Frauenfeld haben im Kanton Thurgau eher eine dominante Grösse, wird bei uns vieles angegangen, von welchen kleinere Städte, Gemeinde dankbar davon profitieren können und das gehört dazu. Das ist wie eine Zentrumsfunktion von einer Stadt und die kleinen Gemeinden rundum schauen auf die Stadt. Die Erfahrungen sind gut. #00:28:07-1#
- 42 Ramona: Wie hoch wäre Ihr Interesse bei einem Erfahrungsaustausch im Bereich Automatisierungen allgemein oder spezifisch RPA? Skala: niedrig, mittel, hoch, sehr hoch. #00:28:22-9#
- 43 Urs Stäheli: mittel bis hoch #00:28:33-7#
- 44 Ramona: Was denken Sie, was könnte ein solcher Austausch auf den Einsatz von RPA in der öffentlichen Verwaltung bewirken? Löst es evtl. eine Bewegung aus? #00:28:52-8#
- 45 Urs Stäheli: ob es gleich eine Bewegung auslösen würde, kann ich nicht beurteilen. Ich denke aber generell, wenn man miteinander Fragestellungen bearbeitet, welche alle betrifft, kommt man besser vorwärts, als wenn jeder in seinem Garten sitzt. Da ist das Interesse gross und den Nutzen denke ich auch - ausser man denkt man benötige keine Hilfe von rechts oder links oder man wisse so oder so alles besser. Wobei diese Denkweise ist mittlerweile am Aussterben, so wie ich es erfahre. Früher hat eine Stadt St. Gallen nicht geschaut was eine Stadt Winterthur oder Luzern macht, obwohl die Fragen gleich waren und eine vergleichbare Grösse. Irgendwann hat es dann mal eine ERFA-Gruppe gegeben und die sind mittlerweile bestens etabliert und da fliessen Informationen und Projekte werden gemeinsam in Angriff genommen - Gott sei Dank. #00:29:56-5#

- 46 Ramona: Ja, das «Gärtlidenken» kenne ich auch. Ich habe auch bei anderen Interviews schon gehört, dass das tatsächlich nicht mehr so extrem gelebt wird wie früher.
#00:30:46-7#
- 47 Urs Stäheli: Haben Sie auch mit der Stadt Zug Kontakt? Die Stadt Zug macht sehr viel. Ich staune immer wieder was in Zug alles gemacht wird. #00:31:04-5#
- 48 Ramona: Ja mit Zug habe ich auch noch ein Interview. Von diesen Austauschformen, welche Sie kennen, was denken Sie wäre die geeignetste Form für RPA? Kantonale ERFA-Gruppen oder über alle Verwaltungen oder eine Community of Practice, in welcher auch Fachpersonen sind. #00:32:40-4#
- 49 Urs Stäheli: Ja Community of Practice, das fände ich für diesen Fall wahrscheinlich am «praktisten». Da siehst du was haben andere bereits gemacht, da sieht man wie "einfach" es letztendlich vielleicht ist die Technologie voranzutreiben und einzusetzen. Kein Debattierclub, bei welchem man sich vierteljährlich in einem Sitzungszimmer trifft und klassisch "wir sollten", sondern man sagen kann "wir haben". Durchaus auch mit Anbieter aus dem freien Markt. #00:33:30-0#
- 50 Ramona: Meines Wissens macht die Firma Boydak, welche spezialisiert sind in diesem Bereich, oft mal Veranstaltungen für und mit Gemeinden, Städte, Kantone. Gut, ich wäre so weit fertig mit meinen Fragen. Wollen Sie noch etwas ergänzen?
#00:34:49-0#
- 51 Urs Stäheli: Nein, von meiner Seite brennt nichts unter den Nägeln. Sie dürfen sich aber jeder Zeit nochmals bei mir melden, falls noch Fragen auftauchen würden.
#00:34:58-0#
- 52 Ramona: Das ist sehr lieb. Die Erwähnung in der Arbeit ist immer noch in Ordnung?
#00:35:06-8#
- 53 Urs Stäheli: Dürfen Sie gerne machen. Keine Vorbehalte. #00:35:12-6#
- 54 Ramona: Gut. #00:35:14-6#
- 55 *Abschlussgespräch. Keine Relevanz für BSc-Arbeit.

B.11 Interview Stadt St. Gallen (Roger Hubschmid)

Das Experteninterview wurde mit Roger Hubschmid, Leiter Organisationsentwicklung der Stadt St. Gallen am 20. April 2022 durchgeführt.

- 1 Ramona: Dann dürfte ich Sie für den Anfang bieten, sich kurz vorzustellen, mit Namen, Funktion und - #00:00:06#
- 2 Roger Hubschmid: Teams selbst kann, glaube ich, auch transkribieren mittlerweile. #00:00:10#
- 3 Ramona: Ja, aber nicht Schweizerdeutsch. #00:00:12#
- 4 Roger Hubschmid: Dann müssen wir Hochdeutsch sprechen. #00:00:14#
- 5 Ramona: Nein, das ist irgendwie störend für das Interview, wenn man nicht frei ab der Seele in seiner Sprache reden kann. #00:00:22#
- 6 Roger Hubschmid: Also mein Name, Vorname und Funktion? #00:00:24#
- 7 Ramona: Ja. #00:00:25#
- 8 Roger Hubschmid: Roger Hubschmid, Stadt St. Gallen, Leiter Organisationsentwicklung. #00:00:30#
- 9 Ramona: Bündig. #00:00:34#
- 10 Roger Hubschmid: Wie? #00:00:36#
- 11 Ramona: Bündig. In welchem Umfeld sind Sie tätig? #00:00:43#
- 12 Roger Hubschmid: Also was so die Organisationsentwicklung macht? #00:00:46#
- 13 Ramona: Hmm. #00:00:47#
- 14 Roger Hubschmid: Die Organisationsentwicklung ist so ein Querschnittsbereich bei uns in der Stadt und wir sind für - eigentlich dazu da, um die Dienststellen, die Ämter, das ist gleichbedeutend bei uns in ihren Entwicklungsbemühungen zu unterstützen. Das ist generell, ich sage jetzt mal, in betriebswirtschaftlichen Themen der Fall. Wir machen aber auch gleichzeitig Sachen, die eigentlich sonst niemand macht. Wo wir auch als Querschnittsdienstleistung anderen Dienststellen dann anbieten. Das ist namentlich, ich sage jetzt mal, Projektmanagement, das wir machen. Prozessmanagement, Unterstützung im Bereich des Changemanagements. Das Risikomanagement läuft bei uns. Also das Risiko-Reporting, das Risikomanagement natürlich bei der Dienststelle selbst. Controlling, Koordination, Strategieprozess der Stadt. Und daneben machen wir noch einen Teil des Informationsmanagement und Records Management, wo wir eben alles, was nicht innerhalb von Fachapplikationen geregelt ist. Von

den Records oder vom GEVER-Bereich, das dann bei uns definiert wird, wie der ganze Rest laufen sollte. #00:02:05#

15 Ramona: Aber ihr seid schon bei der IT? #00:02:11#

16 Roger Hubschmid: Nein. #00:02:12#

17 Ramona: Aber wo seid ihr dann angesiedelt? #00:02:14#

18 Roger Hubschmid: Wir sind eine eigene Dienststelle. Wir sind ein eigenes Amt und meine Chefin ist die Stadtpräsidentin. Ich bin auf derselben Stufe wie die Informatikdienste. Ich bin grundsätzlich auf derselben Stufe wie die Stadtwerke bei uns. Natürlich haben die mehr Leute darunter. #00:02:34#

19 Ramona: Spannende Organisation. #00:02:36#

20 Roger Hubschmid: Ich bin aber auch auf derselben Stufe wie die Kulturförderung, wo zwei Personen sind. Nein, das ist einfach so, das sind themenorientierte Fachbereiche, die man so definiert hat. Organisationsentwicklung, das muss man immer so anschauen, es ist eben nicht. Es ist Organisationsentwicklung und nicht Organisation. Von daher als ich sage nicht, wie sich Dienststellen organisieren müssen. Ich kann unterstützen. Wir haben auch schon Reorganisationsprojekte gemacht, die wir unterstützend geleitet haben. Aber definiert wird das nachher über die Dienststellen. Und da kann man jetzt sagen bei Organisationsentwicklung. Ja gehört es zur Personalentwicklung. Jetzt sind wir aber rein ein bisschen auf Weiterbildungsthemen. Dann wäre es Richtung im Personalbereich. Sind wir aber nicht. Wo wir eben auch Projekte machen, wirklich grössere Projekte. Kontinuierliche Verbesserungen. Wir haben auch Themen dabei wir Prozessmanagement. Und Prozessmanagement ist nicht eine Sache der IT. Es wird dort zwar relativ stark gelebt, aber es ist grundsätzlich eine methodische Kompetenz, die alle Dienststellen haben sollten. Und in einer idealen Welt bräuchte es uns nicht, weil dann würden nämlich die Dienststellen oder die Ämter diese Arbeit selbst machen. Aber die sind auf ihren Fachbereichen sehr stark, das ist ok Und in diesen betriebswirtschaftlichen, generalistischen Themen halt nicht wirklich so stark. Also wenn ich da über Projektmanagement diskutiere, dann habe ich die Informatikdienste, die sehr stark sind im Projektmanagement. Vielleicht die Stadtwerke und Hoch- und Tiefbau. Und der ganze Rest ist sehr rudimentär unterwegs im Bereich des Projektmanagements. #00:04:16#

21 Ramona: Spannend. #00:04:20#

22 Roger Hubschmid: Ja, wir sind die erste Stadt, die eine eigene Organisationsentwicklung hat. #00:04:24#

23 Ramona: Aber ich finde es nicht schlecht. Ich finde es eigentlich noch - #00:04:27#

24 Roger Hubschmid: Ja, es macht Sinn. Wir waren auch die erste Stadt, die einen CTO gehabt hat. #00:04:31#

25 Ramona: ich sehe schon, ich arbeite in der falschen Stadt. Oh nein, das nehme ich auf. #00:04:39#

- 26 Roger Hubschmid: Sie müssen es einfach nicht transkribieren. Wir haben jetzt z. B. da für den Digital Officer, das ist auch ein Thema gewesen, wie bringen wir das rein, wie können wir das organisieren in der Stadt. Das Organisationsmodell, das Ursprüngliche, das kam von mir. Wir das gemacht werden kann. Und dann sind wir damit in den Stadtrat, der Stadtpräsident damals und ich und haben das gemacht. Und dann konnten wir einen CTO einsetzen. Wir hatten dort auch einen Lenkungsausschuss und dort wir das seit ein paar Jahren, seit vier Jahren oder so, wird so der CTO natürlich gestaltet, es ist sein Verantwortungsbereich. Und da mache ich nicht mehr viel. Und er kann das dann definieren, wie er das ausbauen will und so. Aber das war auch so ein Punkt und so. Eben Organisationsentwicklung setzt da einen ersten Samen und jetzt muss man schauen, dass dieses Pflänzchen wächst. Und irgendwann sollte dieses Pflänzchen eigentlich selbst überlebensfähig sein und Früchte tragen. Das sind so Themen, die bei uns laufen. #00:05:37#
- 27 Ramona: Wie lange arbeiten Sie bei der Öffentlichen Verwaltung? #00:05:46#
- 28 Roger Hubschmid: Also die Organisationsentwicklung gibt es seit 2014, Herbst 2014 und seitdem bin ich auch hier. Also diese Stelle wurde für mich geschaffen oder so. #00:05:54#
- 29 Ramona: Sind Sie vorher in der Privatwirtschaft gewesen? #00:05:57#
- 30 Roger Hubschmid: Ja, davor bin ich in der Privatwirtschaft gewesen. #00:05:59#
- 31 Ramona: Spannend. #00:06:03#
- 32 Roger Hubschmid: Dass ich von der Privatwirtschaft rübergekommen bin in eine Stadt, oder was? #00:06:07#
- 33 Ramona: Ja. Und dass Sie immer noch bei der Stadt sind. Nein, es hat alles seine Vor- und Nachteile, sage ich immer. #00:06:17#
- 34 Roger Hubschmid: Sicher hat es Vor- und Nachteile. #00:06:19#
- 35 Ramona: Ich kann das ja nicht beurteilen, ich bin noch nie in der Privatwirtschaft gewesen von dem her. #00:06:23#
- 36 Roger Hubschmid: Die Privatwirtschaft ist anders. Das muss nicht unbedingt heissen, dass es besser ist. Aber der Vorteil und das ist der Teil, den ich jetzt sehe. Wenn ich jetzt im Informatikdienst arbeite, dann sage ich, ok gut, Informatik das kann ich überall machen in verschiedenen Firmen. Aber das, was ich jetzt mache, im Sinne der Organisationsentwicklung. Wenn ich einen anderen Job möchte oder einen vergleichbaren in der Privatwirtschaft. Dann muss ich mir das Unternehmen und die Branche aussuchen, wo ich reingehe. Und dann bin ich dort drin gefangen. Und jetzt bei der Stadt. Ich meine, ich kann das bei einer Bank machen, dann bin ich immer im Bereich Finanzen oder. Und Finanzen, Anlegen, Finanzieren, fertig oder. Klar, ich kann dort auch weltweit gehen, wenn ich bei einer grossen Bank irgendetwas. Aber jetzt bei einer Stadt, ich meine, das ist wie eine interne Consultingfirma, die ich hier habe. Ich habe sozusagen 40 Kunden und Kundinnen. Ich kann in 40 verschiedenen Bereichen

und Branchen tätig sein. Und das ist daher nicht «unspannend». Und es gibt viel zu tun und die Verwaltung ist auch nicht mehr das, was sie früher gewesen ist, mit dem Amtsschimmel. Von daher. #00:07:29#

- 37 Ramona: Nein. Ich meine, das sehe ich ja auch, das ist auch in der IT so. Ich meine, das Applikationsmanagement ist, glaube ich, nirgends so vielseitig wie bei einer Stadt. Eben weil man so verschiedene Bereiche hat. Ich meine, ok bei mir sind es eher Blaulichtorganisationen. Aber das habe ich mir ausgesucht. Das hätte ich nicht müssen. Ich habe eine Zeitlang auch Applikationen vom Bau gehabt. Ich habe ja auch das Melde- und Zivilstandswesen noch. Das auch ein bisschen anders läuft. Einen Teil hatte ich noch beim Stadtarchiv. Also man sieht in vieles hinein. Was sehr vielseitig ist. Es geht nicht immer nur um Anwälte oder es geht nicht immer nur um Geld. Also um Geld geht es viel. #00:08:15#
- 38 Roger Hubschmid: Eben das ist das, was man nicht verwechseln darf, wenn man in solchen Bereichen arbeitet. Und nicht unterschätzen darf. In einer Stadt ist das schon recht spannend. Ob ich jetzt zu einem Kanton arbeiten gehen möchte, das ist eine andere Thematik. Das scheint mir jetzt wirklich "verknorzt". Die sind irgendwann einfach zu gross und zu verschachtelt, und zu wenig dynamisch. Und es wird extrem viel Wert darauf gelegt in den Kantonen auf, wer hat jetzt was zu sagen. Und wer ist jetzt verantwortlich über welches Silo. Und diese Teile funktionieren einfach nicht mehr. Und das - ich sehe es im Kanton Zürich, ich sehe es im Kanton St. Gallen. Und da ist einfach der Formalismus sehr stark überbewertet. Und wenn man dann formalistisch nicht 100 % korrekt ist, dann passiert dann nichts und dann muss man es noch 200-mal schreiben. Und da habe ich keine Lust. Da wäre ich zu pragmatisch. Ich wüsste auch nicht, ob ich heute wieder eine Masterarbeit schreiben könnte oder so. #00:09:21#
- 39 Ramona: Dann mache ich es schon gar nicht erst. #00:09:25#
- 40 Roger Hubschmid: Nein, wie Sie es jetzt sagen. An und für sich können Sie diese Antworten, die Sie jetzt auf diese Fragen haben, relativ schnell wahrscheinlich dann geben. Aber jetzt müssen Sie es noch in die richtige Form reinquetschen, dass es auch wissenschaftlich korrekt dargestellt und geschrieben ist. Und an und für sich bringt dieses Reinquetschen bezüglich der Aussage nur noch für die, die es später lesen, diese Nachvollziehbarkeit. An und für sich können Sie diese Sachen relativ schnell hinschreiben und dann haben Sie die Aussagen auch im Kern. Und ich bin halt da eher der Praktiker. Es muss funktionieren. Und ich gehe da nicht irgendwie, ich weiss nicht was, machen. #00:10:02#
- 41 Ramona: Das gefällt mir. Das bin ich auch. Ich stehe aber auch immer viel damit an. #00:10:10#
- 42 Roger Hubschmid: Ja. Es geht mir auch so. Und dann heisst es, ihr müsst das noch weiter begründen und das noch machen. Und das noch machen und das noch machen. Das ist bei RPA, dann brauche ich noch einen Business Case und weiss nicht was. Dann muss ich sagen, hört mal, wenn dieses Teil keinen Business Case hätte, dann würde es auf der Welt nicht eingesetzt werden. Aber nein, das müssen wir alles noch machen. #00:10:30#

- 43 Ramona: Ich sage immer, wollen wir es nicht einfach probieren, bevor wir alles irgendwie zu Tode regeln. #00:10:38#
- 44 Roger Hubschmid: Ja. Aber es ist genau dieser Themenbereich. Oder wenn wir in das Thema der Agilität reingehen oder. Dann gehen wir wirklich ins Probieren, daraus lernen und das Nächste machen. Klar, das kann man nicht bei allem machen. Wenn ich jetzt ein neues Schwimmbad bauen gehen, dann gehe ich das nicht probieren oder so. #00:10:56#
- 45 Ramona: Um zu schauen, ob das Zweimeter-Becken reicht. #00:11:00#
- 46 Roger Hubschmid: Ja. Aber man kann es dann, ich sage immer, trotzdem noch im kleinen Bereich machen oder anschauen. Dann geht man halt ein 25-Meter-Becken und ein 50-Meter-Becken anschauen und schaut, wie das ist. Und dann muss man halt mal reinspringen und schwimmen gehen. Und mal einen Tag beobachten gehen. Und dann kann man dann entscheiden, ob man das 25-Meter-Becken bauen möchte. Aber es ist halt so der Kontext bei uns. #00:11:27#
- 47 Ramona: Genau, ich glaube, den kann man jetzt auch nicht so «schnell schnell» ändern. Ich glaube, Veränderung braucht bei den Städten einfach auch immer ein bisschen seine Zeit. #00:11:41#
- 48 Roger Hubschmid: Ich weiss nicht, ob das überhaupt jemals gehen wird, weil - #00:11:43#
- 49 Ramona: Aha. #00:11:44#
- 50 Roger Hubschmid: Nein, nein, es hat nichts mit der Stadt zu tun. #00:11:46#
- 51 Ramona: Machen Sie nicht meine Hoffnungen kaputt. #00:11:49#
- 52 Roger Hubschmid: Nein. Weil es hat etwas mit dem Umfeld zu tun. Und das ist genau der Unterschied von der Privatwirtschaft zum Öffentlichen Dienst oder zum Öffentlichen Bereich. Ich meine, in der Privatwirtschaft können Sie sich relativ frei bewegen und Entscheide treffen, so wie das die Aktionäre oder die Geschäftsleitung entsprechend für richtig empfinden. Und das Einzige, wo Sie dann Rechenschaft schuldig sind, wenn Sie eine AG sind, das ist bei Ihren Aktionären, um zu schauen, dass da Gewinn reinkommt. An sich wenn die Firma pleitegeht, dann ist sie Pleite gegangen. Dann ist es halt Futsch oder. Dann haben Sie, je nachdem wie gross das Teil ist, ein bisschen soziale Verantwortung. Aber dann ist es das gewesen. Aber als Staat da müssen Sie vielmehr aufpassen, dass Sie sich auch rechtsstaatlich oder innerhalb des Rechtsstaates bewegen. In der Privatwirtschaft können Sie etwas machen, dann werden Sie vielleicht angeklagt oder nicht und dann gibt es eine Strafe und fertig. Aber als Öffentliche Verwaltung können Sie nicht einfach hingehen und sagen, jetzt mache ich Polizeiwillkür oder irgendwie so etwas. Dann haben wir diese Themen, die wir in Amerika haben. Und das ist genau der Punkt. Da sind wir sehr stark an das Gesetz gebunden. Wir haben auch diese Instrumente, die sonst niemand hat. Mit dem Gesetz, mit Verordnungen und Verfügungen, was auch immer da noch alles vorhanden ist. Und das ist der Bereich, in dem wir uns drin bewegen. Und diese rechtsstaatliche Sicherheit, die brauchen wir. Und das ist natürlich auch das, was gegen innen dann

widerspiegelt. Und deshalb können wir vielfach auch nicht einfach etwas probieren. Zu sagen, jetzt nehmen wir ein bisschen Geld in die Hand und probieren jetzt etwas. Das sind Steuerfranken. Da sind Sie gegenüber dem Volk Rechenschaft schuldig oder irgendeiner parlamentarischen Kommission und da muss man sich einfach in dem Bereich bewegen. Und deshalb werden halt gewisse Sachen zwei- oder dreimal abgeklärt und Sie müssen es mehr begründen. Währenddessen es im Privaten einfach mal ein Experiment stattfindet. Aber wo findet im Staatsbereich einmal ein Experiment oder eine Forschung oder Entwicklung statt. Eigentlich nirgendwo. Das wäre dann teuer und dann muss man sich überlegen, ob man da mit den Franken reingeht. Und das andere Problem, das wir natürlich haben, ist die Politik und das ist etwas, was sich die letzten zwei Jahre sehr gezeigt hat. Ich sage immer, das müssen Sie dann nicht transkribieren nachher, aber wenn man von etwas keine Ahnung hat, sollte man einfach mal die Fresse halten. #00:14:16#

53 Ramona: Das transkribiere ich wirklich nicht. #00:14:18#

54 Roger Hubschmid: Auf gut Deutsch. Aber das ist ja genau das. Unsere Politikerinnen und Politiker, die sind da, um halt wirklich populäre Sachen zu machen. Oder das zu machen, was ihnen das Geld gibt, respektive die Wählerstimmen gibt. Und die haben wirklich das Gefühl, Sie können bei jedem Scheiss reinreden und mitreden und wissen, wie es geht. Und wir haben es jetzt gesehen bei Corona. Klar wenn man auf die Wissenschaft gehört hätte, dann wären wir vielleicht in einem ganz harten Lockdown gewesen. Es hätte dann vielleicht schnell beendet werden können wie auch immer. Aber es hätte dann auch zu Protesten geführt. Und in einem so demokratischen Land wie wir hier sind, kann man das einfach nicht mit diktatorischen Sachen machen. Und die Politik, die hat jetzt halt genau das gemacht, was gerade populär ist. Wo irgendwelche Leute das Gefühl hatten, das sei gut und da hat man gesehen, was da für Diskussionen gekommen sind. Und jeder ist an der Youtube-Universität gewesen oder Instagram-University und hat sich da weitergebildet und eine Meinung gebildet. Und das findet einfach statt bei uns in dem Bereich. Und damit müssen wir leben und deshalb können wir auch unser Handeln teilweise nicht kluger machen. Also wenn Sie jetzt über RPA diskutieren, dann wird da auch irgendwann die Frage kommen. Ja, nehmen wir dann da nicht Arbeitsstellen weg oder ich weiss nicht was, wenn wir da Roboter einsetzen. Ja, wenn wir Menschen einsetzen für nichts, dann nehmen wir einfach Steuergelder entgegen und dann sind wir ein sozialer Arbeitgeber. Aber die Frage ist, ob wir das sein wollen oder nicht. Sie können alles mit Manpower machen, das ist so. Aber macht es Sinn. Wir können auch den Bagger abschaffen beim Tiefbauamt und mit den Händen buddeln gehen. Sie können auch mit einer Spitzhacke wieder einen Asphalt wegnehmen. Das ist auch eine Variante. Damit kann man ganz viele Leute beschäftigen. Ob es Sinn macht oder nicht, ist eine andere Frage. Aber dort diskutiert niemand mehr darüber, aber das sind so Themen und ein Umfeld, in dem wir drin sind. Und das macht es halt zum Teil schwieriger für gewisse Sachen bei uns. Oder ein bisschen langwieriger. #00:16:30#

55 Ramona: Genau, das wollte ich gerade sagen. Manchmal geht es einfach viel länger. #00:16:33#

56 Roger Hubschmid: Und das glaube ich, wird sich nicht ändern in den nächsten 20, 30, 40, 50 oder 100 Jahre. So funktioniert einfach die Politik und so funktioniert das Wesen. Wenn Sie frei sein möchten und machen wollen, was Sie wollen. Und selbst

entscheiden können und sehr schnell, dann müssen Sie in der Privatwirtschaft sein.
#00:16:51#

- 57 Ramona: Ok. Ja, in dem Fall. Nein, ich muss sowieso auch mal etwas anderes sehen. So ist es nicht. Wie würden Sie Ihren Wissensstand bezüglich RPA einschätzen. Haben Sie da eine spezielle Rolle bei der Stadt St. Gallen? #00:17:15#
- 58 Roger Hubschmid: Ja, wir sind natürlich verantwortlich für das Thema RPA. Und jetzt ist immer die Frage, wenn wir vom Wissensstand sprechen, also wenn es darum geht, ich sage jetzt mal, Roboter zu entwickeln, wenn ich die wirklich entwickeln und programmieren muss, dann ist mein Wissensstand sehr rudimentär. Also da bin ich auf Basics, da muss ich mir noch sehr viel beibringen. Und ich bin auch kein Bot-Entwickler von daher. Deshalb suche ich ja jemanden. Wenn es um den betriebswirtschaftlichen Case geht und den Einsatzbereich, Use Case identifizieren, dann bin ich relativ gut unterwegs. Wenn ich sehe, weisst du, das Potenzial, wo sind die Grenzen von RPA, ja. Wenn es darum geht um das Thema Unattended Bots, dann kann ich auch sagen, da bin ich, dann verstehe ich das Teil, wie es funktioniert. Wenn es darum geht um Attended Bots, dort bin ich wirklich irgendwo Basics unterwegs. Wenn es darum geht, um die Integration von RPA noch in andere Bereiche hinein oder mit künstlicher Intelligenz mit diesen Themen wie Document Understanding oder was auch immer, dann bin ich dort auch, ich sage mal, auf den Basics. Aber das ist auch der Erkenntnisstand, den wir jetzt brauchen können. Und ich glaube, wir können mit den Unattended Bots, die wirklich selbstständig arbeiten, unsere Klick- und Tippaktivitäten können wir, ich sage mal in den paar nächsten Jahren, uns noch locker vertun. Bevor wir dann an die nächsten Bereiche gehen, wo wir sagen, jetzt kommen wir irgendwie in einen Attended Bereich hinein oder in eine dezentrale Selbstentwicklung, wo die Mitarbeiter dann selber Bots programmieren können. Es braucht noch eine Weile bis wir dorthin kommen. #00:19:19#
- 59 Ramona: Also würden Sie sagen hauptsächlich so im Business-Prozess-Analyst-Bereich? #00:19:26#
- 60 Roger Hubschmid: Ja, wenn es um RPA geht, dann glaube ich schon ja. Dass wir wissen, wo die Potenziale sind und dass wir auch einfache Bots selbst umsetzen können. Wir können die pflegen. Aber wenn es jetzt darum geht, komplexere Bots zu machen, zu programmieren, dann sind wir nicht soweit. #00:19:48#
- 61 Ramona: Wie ist denn der aktuelle Stand vom Einsatz des RPA bei der Stadt St. Gallen? #00:19:54#
- 62 Roger Hubschmid: Es läuft bei uns. Nein, das ist so. #00:19:58#
- 63 Ramona: Also wie viele Prozesse haben Sie schon umgesetzt? Wie viele Bots im Einsatz? #00:20:04#
- 64 Roger Hubschmid: Wir haben zwei Bots, die momentan im Einsatz sind von daher, im Bereich von den Sozialen Diensten. Wir haben die UiPath-Plattform. Wir haben auch den Staatsratsbeschluss, dass wir RPA einsetzen wollen. Und wir haben eine offene Stelle, die ich jetzt selbst zu besetzen probiere, indem ich Bot-Entwickler bekomme. Und das ist eigentlich der Stand von dort. Also eben es läuft, wir haben diese zwei

Bots im Einsatz. Die arbeiten seit dem 1. Dezember, sind die tagtäglich am Laufen und am Arbeiten. Ja, aber wir haben die weiteren Potenziale. Wir haben Prozesse identifiziert. Aber jetzt brauche ich wieder jemanden, der entwickeln kann. Wir sind an der Umsetzung eines anderen Bereiches. An einem Prozess, der ein Mitarbeiter macht. Aber uns fehlt jetzt wirklich noch, ich sage, die Hauptentwicklerin oder der Hauptentwickler, die das macht, der mit UiPath umgehen kann und da auch ein bisschen komplizierte Sachen machen kann, das fehlt uns jetzt. #00:21:06#

65 Ramona: Also Sie wollen das in-house haben? #00:21:08#

66 Roger Hubschmid: Ja, definitiv, das andere ist viel zu teuer. #00:21:12#

67 Ramona: Da gibt es unterschiedliche Meinungen. #00:21:16#

68 Roger Hubschmid: Nein, da können Sie - jetzt sind wir bei der IT oder ich meine, Sie machen auch eine Applikationsbetreuung von Axioma oder was auch immer oder, da können Sie auch die CMI anfragen, die das macht. Die können das auch betreiben. Die können auch Cloud-Lösungen betreiben von dort. Das ist auch eine Variante. Bei den Bots ist es einfach so, wenn Sie diese entwickeln lassen und mit 10 Tagen und ich sage jetzt pro Bot zehn Tage Entwicklung, vielleicht sind es 15 Tage an CHF 2000 rechnen. Plus dann noch der Vertrieb, der läuft ja nicht immer stolperfrei. Dann sind Sie bei CHF 20000 / 30000 pro Bot entwickeln. Und dann müssen Sie einfach irgendwann sehr gute Cases haben für die Roboter, wo sich das dann auch lohnt. Ich sage jetzt mal über einen Einsatz von fünf Jahren. Und wenn Sie pro Bot mit ein, zwei Pflegeaufwand pro Jahr noch rechnen, vielleicht wenn wieder einmal ein neuer Fachapplikation Release kommt, dass man dann testet. Das mal anschaut, mal anpasst. Dann haben Sie über fünf Jahren, wo Sie einiges reinholen müssen an Einsparungen. Dass sich das überhaupt lohnt. Und intern sind Sie da natürlich deutlich günstiger #00:22:43#

69 Ramona: Ja, das ist schon so ja. #00:22:47#

70 Roger Hubschmid: Also, wenn ich mit 200 Tagen rechne, wo ich einen Externen haben würde für CHF 2000, dann bin ich bei CHF 400000 oder. Das ist Cash-out, das ich gebe. Ja, dann müssen Sie aber gut sein. Und wenn ich intern gehe, dann bin ich irgendwo bei CHF 100000 / 150000. Und habe dann das Gleiche. Und ich glaube, wir haben bis zu einem gewissen fachlichen Bereich sollte man das sowieso selbst machen können. Sonst sind Sie immer auf aussen angewiesen. Dass man nicht immer alles komplett selbst macht, das ist für mich klar. Es wird auch Sachen geben, wo ich sage, du, jetzt müssen wir etwas Neues reinbringen oder jetzt haben wir einen komplexeren Teil, wo wir jetzt nicht wissen. Aber 80 % von dem, was ich mache, sollte ich selbst machen können. #00:23:35#

71 Ramona: Warum setzt die Stadt St. Gallen genau RPA ein? #00:23:45#

72 Roger Hubschmid: Warum, weil wir darauf Bock gehabt haben und das lässig fanden. #00:23:50#

73 Ramona: Wie soll ich das jetzt schreiben. #00:23:54#

74 Roger Hubschmid: Es klingt blöde, aber ich habe das Thema vor ungefähr vier Jahren oder so, nein, das war mehr, das war vor fünf Jahren oder so, habe ich das auf einer Fachtagung kennengelernt. Damals noch von Automation Anywhere. Und dann habe ich dort schon gesagt, hey, das könnte jetzt wirklich ein Thema sein, wo wir Prozesse automatisieren können und mal machen. Sonst ist immer die Prozessautomatisierung so ein Schlagwort gewesen, wo man sich dann darunter nichts vorstellen konnte. Und dann ist es das erste Mal visibel geworden. Und nachher ist wirklich das Thema gekommen, wo wir gesagt haben, wir müssen jetzt auch Einsparungen machen können. Wirklich Geldeinsparungen, wir haben ein Finanzproblem in der Stadt St. Gallen. Ich glaube Winterthur hat das auch. Dass wir einfach zu viele Aufgaben haben, ein hohes Personalwachstum. Und da erhofft man sich teilweise mit RPA zumindest einen Teil abbauen zu können. Wir haben viele administrative Sachen. Viele wirklich aus menschlicher Sicht zwar notwendige, aber eigentlich Nonsense-Arbeit, wo sie machen müssen. Und wir haben dann gesagt, wir wollen die Leute lieber dort einsetzen, wo es sie braucht. Wo Sie mit den Menschen interagieren müssen. Wo Sie kognitive Fähigkeiten einsetzen, anstatt einfach nur nach Anleitung irgendwelche Sachen durchklicken und durchtippen. Und wenn man das anschaut, gibt es das ganz viel einfach. Und dort haben wir uns erhofft, dass wir Einsparungen machen können. Dass wir schneller werden können. Dass wir qualitativ auch besser werden können. Und ja, es gehört dazu, wenn man seine Prozesse optimieren möchte. Es ist nicht die bevorzugte Lösung immer, da gibt es andere. Aber dazu kommen wir dann später in diesen Fragen darauf zurück. Aber es ist eine Möglichkeit, die halt wirklich eine gewisse Linderung geben kann im Sinne vom Arbeitsaufwand. #00:25:53#

75 Ramona: Aber wenn Sie sagen, Stellen optimieren. Abbau ist aber nicht Thema oder doch? #00:26:07#

76 Roger Hubschmid: Grundsätzlich ja, aber nicht das primäre Thema. Das was wir primär wollen ist, dass wir unsere Leute dort einsetzen können, wo sie Sinn machen. Und das ist genau dort, wo Menschen mit Menschen interagieren müssen oder wo es, ich sage jetzt, das Hirn braucht, um gewisse Sachverhalte ineinander überzuführen oder Schlüsse daraus zu ziehen. Wir setzen wirklich viele Leute dort ein, wo es um reine Administration geht. Irgendwelche Sachen kopieren, irgendwelche Anfragen machen, irgendwelche Sachen in Dossiers ablegen, Human Interface, eine Applikation in die andere übertragen, solche Sachen, das merkt man gar nicht mehr. Dass man es macht, man macht es einfach jeden Tag. Und ob es etwas bringt, ist dann die andere Frage. Und das ist mal das erste Ziel, das wir haben. Die Leute am richtigen Ort einzusetzen. Und das zweite ist natürlich, das Personalwachstum, wir sagen dem jetzt nicht Personalabbau, sondern wir sagen Personalwachstum, abzuflachen. Denn es gibt immer wieder neue Aufgaben, die kommen. Und die neuen Aufgaben, die sind meistens auch sinnvoll. Und darüber müssen wir nicht diskutieren, dass die gemacht werden müssen. Die müssen meistens von Menschen gemacht werden. Und da wollen wir schauen, dass wir zumindest halt einen Teil dieser neuen Stellen durch freigeschaufelte Ressourcen von anderen Bereichen dann zur Verfügung stellen. Und eben auch das Personalwachstum abflachen. Dann aber auch Überzeiten abbauen. Wir haben in vielen Bereichen Überzeiten, Stresssituationen, die zu Fehler führen etc. Und da, wenn wir da Roboter für so Routinetätigkeiten einsetzen können, dann sind die halt einfach ja deutlich effizienter, deutlich fehlerrobuster. Und am Schluss stört sich niemand, wie diese Arbeiten dann durch irgendwelche Maschinen gemacht werden. Ich meine, früher hat man irgendwelche Mönche angestellt, die Bücher abgeschrieben

haben oder. Heute hat man einen Kopierer, wo man den Knopf drückt, kann und dann kommt es raus und da stört sich auch niemand mehr darum. #00:28:30#

77 Ramona: Mönche. Was denken Sie, wieso haben andere Gemeinden oder Städte RPA noch nicht im Einsatz? Was sind so ein bisschen oder wo sehen Sie Hürden? #00:28:51#

78 Roger Hubschmid: Weil Sie die Prozesse nicht verstehen. Ja, nein, es ist effektiv das. Welche Gemeinde, welche Stadt hat eine Abteilung, die sich spezifisch um das Thema Prozessmanagement kümmert und schaut, dass die Reife im Sinne des Prozessmanagements, Reifegrad, gesteigert wird. #00:29:15#

79 Ramona: Eben niemand. #00:29:17#

80 Roger Hubschmid: Niemand. Diese Prozesse, die sie heute haben, die sind aus einem Fachbereich definiert worden, so wie man das im besten Wissen und Gewissen denkt, dass das gut gewesen ist. Dann sind die so gewachsen. Und was sich bewährt und funktioniert hat, das hat man nicht geändert. «Never change a winning team». Das ist auch ok Aber aus Prozessmanagement-Sicht, wenn Sie da kommen, da müssen Sie sagen, «Hey sorry, diese Prozesse, da laufen 80, 90 % ganz schwerwiegend nicht optimal». Oder sind nicht mal definiert. Deshalb habe ich vorher eingangs gesagt, wer ist der Prozesseigner oder die Prozesseignerin. Wenn Sie nachschauen und fragen, wie ist das definiert. Wer ist für diesen Prozess zuständig. Wer macht das Design. Was sind die Messkriterien dieser Prozesse. Wie wird die kontinuierliche Verbesserung dieser Prozesse gemacht. Erfüllen diese Prozesse überhaupt diese Outputs, die sie generieren sollen. Dann kommen Sie grosse Augen über. Um was geht es. Wir haben diesen Prozess definiert. Wir haben eine Arbeitsanleitung gemacht. Jetzt können Sie bei der Stadt Winterthur schauen, wie viele Prozesse sind dokumentiert. #00:30:20#

81 Ramona: Gemeinde X alle. #00:30:22#

82 Roger Hubschmid: Ja. Das glaube ich jetzt nicht. Und ich glaube es ist ein grosser Teil, den ich gar nicht dokumentieren würde, dokumentiert ist. #00:30:31#

83 Ramona: Doch Gemeinde X hat wirklich ein Prozessmanagement. Eine eigenes, aber sie sind die Einzigen, die das so in diesem Umfang haben. #00:30:39#

84 Roger Hubschmid: Die Informatikdienste bei uns auch. Die haben auch die Prozesse sehr weit dokumentiert. Aber dann ist es irgendwie schon fertig. Bei uns sind es auch die Stadtwerke, die Informatikdienste. Dann die Personaldienste, die jetzt ihre Prozesse definiert bekommen haben. Und dann sind wir eigentlich schon ungefähr fertig. Dann sind wir vielleicht bei der Polizei, die noch ein paar Prozesse haben, bei der Feuerwehr. Und dann sind sie fertig. Der Rest macht das nicht. Und wenn sie ihre Prozesse nicht verstehen, wie wollen sie dann Automatisierungspotenzial oder Verbesserungspotenzial identifizieren. Wie wollen sie Automatisierungspotenzial identifizieren. Und die Leute sind für ihre Fach - also, wenn ich jetzt die Polizei nehme, die ist zuständig für Ordnung und Sicherheit. Und das können sie. Aber die machen kein IT, die machen kein RPA. Die können nicht diesen Blickwinkel sehen von der einen Applikation in die andere. Vielleicht merkt das jemand, dass es mühsam ist. Und dass das nicht sein kann. Aber dann haben sie keine Lösung. Und dafür brauchen sie

wirklich, ich sage irgendwo ein zentrales Prozessmanagement, eine Operation Excellence, die zumindest das weiterarbeitet. Die mit den Dienststellen zusammen diese Potenziale identifiziert und einsetzt. Und der zweite Punkt ist. Wenn sie nicht wissen, was RPA ist und nicht diesen Vorteil kennen und das einmal erlebt haben. Dann sind es drei Buchstaben. Und dann haben sie null Vorstellung. Ich habe das Glück gehabt bei uns mit den Sozialen Diensten, dass ich dort jemand gehabt habe, der gesagt hat, er möchte. Denn er hat das Problem beim Personal, er braucht immer mehr Leute und die Last steigt. Und ich bin dann nicht auf ihn zugegangen und habe ihm gesagt, hey hast du Lust zum RPA machen mit uns, ich kann dir ein paar Roboter schicken. Sondern ich bin auf ihn zugegangen und habe gesagt zur stellvertretenden Leiterin, du Daniela, kannst du noch einen Mitarbeiter brauchen. Ich habe noch jemanden für dich. Ich suche noch einen Job für diesen. Und wenn man mit dieser Frage kommt, dann finden die das schon mal spannend. Und dann hat sie gefragt, was kann er denn. Und ich habe gesagt, so ein Praktikant. Wenn du ihm klare Aufträge geben kannst, Arbeitsaufträge, dann macht er das. Weisst du Fliessarbeit, wo wir machen. Könnte er euch im allgemeinen administrativen Bereich unterstützen. Und du kannst ihn haben, er geht auf meine Kostenstelle, du musst nichts zahlen. #00:33:06#

85 Ramona: Dann sowieso. #00:33:08#

86 Roger Hubschmid: Den kannst du haben, ich suche einfach noch einen Job für ihn. Aber er muss wirklich Arbeiten nach Anleitung. Hast du irgendetwas für ihn? Ja, da könnte ich schon noch ein paar Sachen haben. Dann habe ich gesagt, ja ist gut, gibst du mir Bescheid. Ich habe ihr nachher schon gesagt, weisst du, es ist ein Roboter, den ich dir zur Verfügung stellen möchte. Und dann habe ich zumindest den Gedankengang bei ihr schon mal gesetzt und konnte mit ihnen dann diese Einführung machen. Und das sind auch diese zwei Roboter, die heute Abklärungen im Bereich der Missbrauchskontrolle machen von der Sozialhilfe. Das sind Sachen - die Neuaufnahmen, resp. jährlich nachher machen muss. Man muss kontrollieren, ob die Sozialhilfebezüger und -bezügerinnen irgendwelche Vermögenswerte sitzen. Und eines dieser Vermögenswerte ist ein Auto, das sie haben können. Und wir wollen natürlich niemanden Sozialhilfe zahlen und gleichzeitig fährt diese Person einen Rolls Royce daneben. Und dafür muss man wirklich jährlich diese Dossiers überprüfen und beim Strassenverkehrsamt eine Abfrage machen und fragen, du, hat diese Person ein Fahrzeug oder nicht. Und ja ideal wäre dort natürlich gewesen, man könnte direkt auf die Datenbank zugreifen vom Strassenverkehrsamt und diese Abfrage selbst machen. Das ist aber nicht gestattet aus datenschutztechnischen Gründen. Und nur die Polizei darf direkt zugreifen. Irgendwann wird es dann schon kommen im Selfservice. Und das machen jetzt bei uns Roboter. Die gehen jeden Morgen, jede Nacht gehen sie die Dossiers durch und schauen, wer hat jetzt vor einem Jahr das letzte Mal eine solche Überprüfung gemacht. Und dann schicken die eine Anfrage an das Strassenverkehrsamt und das Strassenverkehrsamt schickt eine Antwort zurück. Und der zweite Roboter geht diese Antwort dann verarbeiten und geht dann, wenn es eine positive - also, wenn diese Person ein Fahrzeug hat, benachrichtigen sie dann die entsprechende Betreuungsperson und sagen, du, diese Person hat ein Fahrzeug. Und dann kann sie bei der nächsten Überprüfung dann diese Schlüsse daraus ziehen. Und das machen unsere Roboter und das spart 50 bis 60 Personentage im Jahr. Und das waren so Cases und da muss man sich jetzt vorstellen, klar, jeden Tag fünf bis zehn Minuten rein Arbeit, die ein Mitarbeiter hat. Aber jetzt müssen sie, wir haben ungefähr 3500 Klientinnen und Klienten, die in diese Range reinfallen, Minderjährige muss ich natürlich nicht

fragen, ob sie ein Fahrzeug haben. Aber bei 3500, wenn Sie da, ich weiss nicht irgendwie, ja was sind das, 20/30 Personen haben, die da zuständig sind. Dann können Sie ausrechnen, wie viele Klienten diese haben. Die haben irgendwie 100, 150, vielleicht 200 Klienten pro Person. Und jetzt müssen sie diese Dossier-Übersicht haben. Müssen genau wissen, wer wieder in der Jahreskontrolle ist, um das und das zu machen. Es ist möglich, wenn sie sich gut organisieren, ist das kein Thema. Dann können Sie immer alle Missbrauchskontrollen immer gleich machen, die dort sind. Aber Sie müssen sich organisieren und das ist fehleranfällig. Es kann mal sein, dass jemand rausfällt. Und wenn Sie das nicht machen, dann haben Sie dann wieder einen Rechtsfall. Der Roboter, der macht das, den interessiert es nicht, wie lange er dafür braucht, um alle Dossiers durchzuchecken. #00:36:43#.

87 Ramona: Das ist dem egal. #00:36:45#

88 Roger Hubschmid: Der arbeitet einfach. Der kostet auch fast nichts. Der kostet CHF 1.40 in der Stunde. Stellen Sie mal einen Mitarbeiter an, der CHF 1.40 kostet im Stundenlohn. Dann hätte man mit der Gewerkschaft ein Problem. Der Roboter braucht nicht unbedingt weniger lang, also, doch er braucht schon weniger lange. Das Thema ist einfach, er macht es gründlich. Also wenn jetzt ein Mitarbeiter hingehet und sagt, ich nehme jetzt meine Klienten-Liste und sortiere die jetzt nach Eintrittsdatum. Und dann schaue ich immer wieder, wer ist jetzt wieder heute, das können Sie im Excel machen. Das ist kein Thema. Mit irgendwelchen bedingten Formatierungen oder so. Und dann können Sie rasch schauen, wer ist jetzt heute fällig. Und das macht der Roboter natürlich nicht. Der Roboter geht hin und sagt, ich schaue jeden Morgen alle 3500 Dossiers an und sage, wer ist heute fällig und suche diese raus. Ist völlig im Prozess drin, ist völlig ineffizient. Aber für den Roboter viel einfacher und halt routinemässig und standardisiert machbar. Aber Sie sind dafür auch immer sicher, dass Sie alle haben. #00:37:46#

89 Ramona: Ja, das wollte ich gerade sagen. Wo sehen Sie so die Hauptchancen und Risiken für eine Öffentliche Verwaltung beim Einsatz von RPA? #00:38:00#

90 Roger Hubschmid: Die Chance ist wirklich dort, diese Routinetätigkeiten, die wirklich standardisiert ablaufen jeden Tag durch den Roboter erledigen zu lassen und von daher wirklich die Mitarbeitenden von dem Ballast entlasten. Das ist wirklich die Hauptchance. Klar, es gibt dafür dann nachher auch, ich sage jetzt weniger Personal, das eingesetzt wird. Die Kosten sind tiefer. Allerdings muss man immer sehen, RPA ist nicht immer so, ah, jetzt machen wir schnell einen Roboter «zack bum». Hey Siri bitte mach das und das. Es ist nicht so eine Zauberei. Sondern Sie müssen sich wirklich überlegen. Die müssen diese Prozesse anschauen. Die müssen mal aufgeschrieben werden. Nachher werden sie und da bin ich immer noch dahinter. Dann werden sie optimiert. Und erst wenn sie optimiert sind, das, was dann noch übrig bleibt und Sinn macht zum Automatisieren wird dann automatisiert. Ich automatisiere nicht einen schlechten Prozess. Und es ist auch nicht überall und das ist auch eines der Risiken. Das Risiko ist, dass man das Gefühl hat, man kann dann alles mit RPA machen, obwohl es gar kein Einsatzgebiet ist. Wenn der Use Case dahinter nicht mehr da ist. Und das bin ich auch am Anschauen und ich schaue wirklich, dass ich einen Use Case habe und dass ein solcher Roboter dann so, ich sage mal pro Jahr, dann eine Einsparung von zwischen fünf und 20 Personentagen bringt. Weil wenn ich ihn über fünf Jahre laufen lasse, dann habe ich vielleicht, ich sage jetzt mal bei zehn Personentagen,

die er im Jahr bringt, dann bin ich bei 50 Personentagen, wenn er dann wirklich fünf Jahr läuft. Dann habe ich zehn Wartungen, die ich habe und zehn Programmierung, vielleicht 15, dann bin ich auf 25 Tagen. Und fünf Tage ist die untere Limite.
#00:40:15#

91 Ramona: Das wollte ich gerade sagen, ja. #00:40:17#

92 Roger Hubschmid: Dann muss ich bei fünf Tagen, dann muss die aber wirklich auf fünf Jahre laufen können. Das ich einfach mal eben aus bin. Deshalb sage ich, alles was so über fünf Personentagen im Jahr eine Einsparung gibt, ist gut. Dann muss aber relativ einfach programmiert werden können. Und was es eben auch gibt, dass man dort in Gefahr läuft, nicht mehr oder ich sage mal die Stufen der Automatisierung zu überspringen und gleich in die RPA reinfällt. Ich meine, Sie können einen Roboter anstellen, der in einem Excel irgendwelche Zellen zusammenzählt. Das kann der machen. Aber Excel kann das auch. Dann definiere ich lieber einmal die Summe und das ziehe das dann lieber runter und nutze das dann über alle Zeilen. Also das ist die erste Stufe, wo ich immer sage, hey, wenn es eine Funktion in einem System gibt drin, dann soll diese Funktion genutzt werden. Vielleicht weiss man die nicht. Und wenn sie sie nicht gibt, dann muss man schauen, ob man diese Funktion nachrüsten kann. Der erste Schritt der Automatisierung. Schritt 2 ist dann, wenn es dann wirklich nicht geht und zwischen zwei Systemen erarbeitet wird und die Frage ist, geht es über eine Schnittstelle oder nicht. Und dann bevorzuge ich auch die Schnittstelle, bevor ich den Roboter nehme. Weil der Roboter tut, und das muss man sich bewusst sein, das human Interface ersetzen. Also den unattended Roboter. Der macht nur das, was der Mensch sonst machen würde, mit Klick und tippen. Und erst dann setze ich wirklich RPA ein. Und auch wenn ich eine neue Funktion habe, dann muss ich den Roboter wieder ausser Betrieb nehmen. Und deshalb wie gesagt, ich muss einen guten Case haben. Es muss sich lohnen. Und es sollte nicht über eine Schnittstelle oder anderweitige Tätigkeiten ersetzt werden können. Und das ist eines der Risiken. Dass man sich dann auch zu viel vorstellt. Und das andere Risiko, vor allem in der Öffentlichen Verwaltung ist, dass man nicht die richtige Kompetenz hat, um RPA einzusetzen. Bei ist auch die Geschäftsprüfungskommission gekommen und hat gesagt warum das RPA beim mir sei in der OE und nicht bei der Informatik. Dann habe ich gesagt, weil es um Prozesse geht und nicht um Informatik. Ja, das sehe er anders. Dann habe ich gesagt, schön dass er das anders sehe, ich würde es so sehen. Und ich weiss, ich bin mit dieser Meinung relativ allein. Es gibt viele, die es wirklich an der Informatik einsetzen. Aber wenn sie einen Roboter einfach nur einsetzen, weil sie ihn programmieren können. und nichts vom Prozess verstehen, dann funktioniert es nicht. Und meiner Meinung nach ist das Prozessverständnis wichtiger als das Programmierverständnis. Weil das Programmieren kann ich im schlimmsten Fall auch extern machen lassen. Aber ich muss diesen Prozess verstehen, dass er richtig läuft und dann kann ich auch Optimierungspotenzial identifizieren und ich kann einen Prozess eben genau so automatisieren, dass er schlank automatisiert wird. Dass zuerst der Prozess optimiert wird und erst dann nachher dann der Bot eingesetzt wird für das, was noch übrig bleibt und nicht gemacht werden kann. #00:43:31#

93 Ramona: Ja, also bei uns ist es auch nicht bei der IT, bei uns ist es auch beim Stadtwerk. #00:43:38#

94 Roger Hubschmid: Ja, eben. Aber die Stadtwerke sind eigene oder. Das ist bei uns

auch genau gleich. Die haben auch eine eigene Informatikabteilung. Die haben ein eigenes Prozessmanagement. Ein eigenes Projektmanagement. Ob das in einer Stadt wieder Sinn macht, wo alles an einem (unv. #00:43:53#) ist, ist eine andere Frage. #00:43:55#

95 Ramona: Gut, unsere haben sich wenigstens mal privatisieren lassen wollen und haben es dann ein bisschen aufgebaut. Es ging dann zwar in die Hose, weil es nicht angenommen wurde, aber - #00:44:03#

96 Roger Hubschmid: Ja, bei uns auch. #00:44:04#

97 Ramona: Aber sie haben es vorgehabt und ich glaube, es kommt noch ein bisschen von dort. Also klar bauen sie es immer mehr aus. Was sie jetzt eigentlich nicht mehr müssten, aber - #00:44:12#

98 Roger Hubschmid: Weil sie einen eigenen Bereich sind, selbst entscheiden können, weil sie eine eigene Rechnung sind und einen eigenen Betrieb haben. #00:44:18#

99 Ramona: Ja, also wir haben das in vielen Bereichen. In den Sozialen Diensten machen sie es auch. Bei der Stadtpolizei auch. Hat es auch so eine eigene IT. #00:44:30#

100 Roger Hubschmid: Ja, aber das ist - #00:44:33#

101 Ramona: Man hat einfach noch eine Stelle mehr. Also das ist mein Empfinden. Aus der IT heraus, man hat noch ein einen mehr, der reinredet, der das Gefühl hat, er verstehe es. #00:44:40#

102 Roger Hubschmid: Wenn es eine kleine Stelle ist, ist es ok Wir haben auch bei uns bei den sozialen Diensten, haben wir zwei Informatikkoordinatoren, die recht gut sind. Die können wirklich viel. Das sind super Typen. Und das macht auch Sinn. Aber wenn wir die Stadtwerke anschauen bei uns auch, die haben eine eigene Informatikabteilung. Die haben eine eigene Prozessmanagement-Abteilung, ein eigenes Projektmanagement. Das läuft mit einer Chinese-Wall dazwischen. Obwohl die Wege klein wären. Aber die machen ihren Senf und hier lassen sie sich nicht reinreden und die machen einfach das, was sie wollen. #00:45:12#

103 Ramona: Ja, genau, eben das ist. Ich habe für einen popligen Release bei der Stadtpolizei bei ihrem Dispositions- und Zeiterfassungstool, es hat nicht mal neue Server gegeben, es war einfach ein Versions-Upgrade, mehr nicht. Habe ich einen Projektleiter seitens der Stadtpolizei gestellt bekommen. Wo ich sagen musste, ja für was. Also das letzte Mal habe ich es allein gemacht und dort haben wir sogar neue Server in Betrieb genommen mit Firewall-Changes und neuen Zeitterminals etc.#00:45:44#

104 Roger Hubschmid: Da gäbe es auch noch Optimierungspotenzial. #00:45:46#

105 Ramona: Ja, genau. Was haben Sie so für Herausforderungen angetroffen jetzt bei diesen zwei Bots? #00:45:55#

106 Roger Hubschmid: Ja, also es gibt technische Herausforderungen und es gibt fachliche oder funktionelle Herausforderungen. Und ich sage jetzt die Abteilung, wo wir

jetzt gewesen sind, die waren völlig offen. Das ist super gewesen. Die haben kein Thema gehabt mit Change, dass das irgendwie abgelehnt worden wäre im Gegenteil, es hat dann lustige Situationen gegeben. Weil der Roboter, der hat einen eigenen User-Account. Der ist wie ein normaler Mitarbeiter. Der erscheint eigentlich auch im Organigramm von dieser Abteilung. Der erhält auch Einladungen zum Feierabendbier. Und am Anfang hat der automatisch im Outlook drin - #00:46:45#

107 Ramona: Also das ist kein Service-User? #00:46:46#

108 Roger Hubschmid: Nein, das ist ein normaler User wie Sie, weil der macht ja - das ist ja genau der Unterschied, den die Leute nicht begreifen. Das ist nicht ein Service-User. Das ist nicht ein Administrator oder ein User, der alles machen kann. Das sollte er auch nicht, denn der ersetzt den Menschen. Der macht «Type in» und Maus-Bewegungen. "Type in"- und Klickbewegungen, nichts anderes, dass ein Mensch auch macht. Und deshalb sollte der auch in dieser Abteilung sein und sollte auch die genau gleichen Rechte und Zugriffe haben, wie dort, wo er arbeitet. Und pro Dienststelle erhalten sie dann einen solchen User. Und wenn sie dann zwei Bots haben, die gleichzeitig arbeiten, dann erhalten sie einen zweiten User. Aber das braucht noch eine Weile. Es genügt der erste User eigentlich. Und der hat auch ein eigenes Postfach und das braucht er auch. Und der hat dann am Anfang manchmal die Einladungen zum Feierabendbier automatisch angenommen. Dann haben sie mich dann gefragt, ob der «Robi» auch zum Feierabendbier kommt. Dann habe ich gesagt, du sorry, nein er kommt nicht, weil Alkohol hat er nicht so gerne. Das ist ein Workaholic, der muss arbeiten, der kommt nicht. Solches Zeugs oder. Von daher ist es sehr positiv aufgenommen worden. Auch die Leute haben mir nachher auch zurückgeschrieben und gesagt, hey, der macht es viel genauer als das, was sie haben. Die Aufgaben hat bis jetzt niemand vermisst. Dass sie diese Aufgaben nicht mehr machen müssen. Und das ist ja das Schöne. Ich nehme nicht die Kernaufgabe, sondern ich nehme einfach das Mühsame weg. Und genug zu tun haben alle weg. Am Anfang sind wir wirklich noch an Überstunden. Und sie müssen sich darum jetzt einfach nicht mehr kümmern. Sie müssen keine Fahrzeughalterabklärungen mehr machen. Das Nächste, was dann kommt, sind Krankenkassenabklärungen und weiss nicht was, noch einmal zehn andere Abklärungen, die wir dann machen können. Und das, was ich auf dem technischen Bereich festgestellt habe, ist das, dass der Roboter, resp. der UiPath, zum Teil schnell ist für Fachapplikationen. Wir können auf den Fachapplikationen, wenn sie als Mensch klicken, dann reagiert das User-Interface mit einer gewissen Geschwindigkeit. Und die merken nicht, dass das träge ist. Und der Roboter, der ist natürlich, der fährt nicht mit der Maus hin und her. Der weiss genau, ich klicke jetzt dort hinein. Ich tippe das ein. Und wir mussten dann teilweise, weil sie dann wirklich zu schnell waren und über das Use-Interface gestolpert sind, mussten wir denen Delays einbauen. Wir mussten eine Verzögerung einbauen. Das war ja früher bei den Schreibmaschinen mit diesen Hämmerchen, die raufkamen. Warum wir heute diese Tastaturanordnungen so haben, weil die Finger zu schnell waren und man musste die Tasten anders platzieren, dass man längere Wege haben muss. Deshalb arbeiten wir alle heute mit einer ineffizienten Tastatur. Und das mussten wir machen, diese Sachen da reintun. Und dann vom Technischen her, die grösste Herausforderung sind eigentlich die Fachanwendungen, weil die nicht sauber stabil sind. Wir haben auch jetzt bei der einen Applikation, da haben wir dem Entwickler gemeldet, wenn wir eine Datei speichern möchten und dann hat es z. B. einen Namen drin mit einem Spezialzeichen. So Pünktchen auf dem S oder die Wellenlinien oder irgendetwas von diesen slowakischen oder

slawischen Namen. Dann kommt, sage ich, ungültige Zeichen und dann bleibt der Roboter stehen. Und das ist das, was wir auf diesem Bereich auch anschauen müssen. Ein Roboter ist wie in Kind. Solange der nach seiner Anleitung machen kann und solange er weiss, was er arbeitet, ist gut. Und sobald er - wie, dass er an einem Weg steht und auf dem Weg ist ein kleiner Stein, der im Weg steht, dann weiss er nicht, was er machen soll. Und Sie sagen als Menschen, lauf darüber. Da bleibt der Roboter stehen und dann hält er. Und das ist ein bisschen das, was uns dann ein bisschen überrascht hat. Dass diese Fachapplikationen dann hier mehr ein Hindernis sind. Oder wenn Sie, wir haben jetzt Abacus im Einsatz bei uns. Und das ist von der Testumgebung bis zur Produktionsumgebung sind diese GUI's nicht 100 % pixelkonsistent irgendwie. Und ganz leicht, wenn Sie in der Testumgebung einen Bot haben, der funktioniert und wollen den dann nachher auf die Produktionsumgebung nehmen, dann kann es sein, dass dieser dann nicht 100 % läuft dann. Dass sie ihn dann wirklich noch einmal in der Produktionsumgebung durchlaufen lassen müssen, um dann im GUI dann jedem Anker noch einmal zu sagen, wo er diesen nehmen muss. Und wo er daraufklicken muss. Das können solche Themen sein. Und das Zweite, was wir beim Technischen gemerkt haben als Herausforderung ist, dass das Netzwerk oder die ganze Umgebung teilweise einen Schluckauf hat. Ja, wir greifen auf, wir arbeiten mit einem Excel-File, wo der Roboter gewisse Sachen reinschreibt als Tabelle. Und dann nimmt er das wieder raus und fängt mit dieser wieder an weiterzuarbeiten. Und das ist auf dem normalen Netzlaufwerk. Jetzt wenn dieses Netzlaufwerk am Anfang beispielsweise ein bisschen länger hat, um zu verbinden. Wenn Sie sich einloggen oder wenn sich der Roboter einloggt am Computer und nachher nicht verfügbar ist, dann steht der Roboter still. Hey, ich konnte mein Excel nicht finden. Er findet nicht einmal die Konfiguration von sich selbst dann nachher. Denn das ist auch in einem Excel abgelegt. Das ist das Thema. Oder ich habe z. B. den Roboter, den haben wir immer in der Nacht laufen lassen. Und dann habe ich gemerkt, der erste Roboter, der nachts um 02.00 Uhr läuft, der läuft ohne Problem. Und der zweite, der nachts um 04.00 Uhr laufen würde, der hat Probleme bekommen. Und jetzt ist es so, dass ab und zu irgendwelche Wartungsskripte am Morgen um 04.00 Uhr, zwischen morgens um 03.00 Uhr und am Morgen um 06.00 Uhr über diese Server laufen. Und dann konnte der Roboter nicht laufen. Und das ist dann auch das Problem gewesen, dass das dann nicht verfügbar gewesen ist. Oder das andere, was ich auch gemerkt habe, ist, dass unsere Clients, die erfordern alle 72 Stunden einen Shutdown, einen Restart, um zu schauen, ob sie allfällige Updates haben, um Updates zu installieren. Unsere Serverlandschaft, die funktioniert einfach so. Also der Client muss irgendwann mal zurückanrufen und dann gibt es noch eine Energiesparoption im Client, das 72 Stunden lang läuft. Dann wird er dann irgendwann mal auch heruntergefahren, weil wir sagen, wir wollen nicht lange irgendwelche Systeme laufen lassen. Und dann musste ich auch sagen, gut, dann muss ich halt in der Nacht um 24.00 Uhr einen Roboter programmieren, der jedes Mal den Client runterfährt und wieder startet. Aber das wäre dann eine Easy-Sache. Das wäre dann der dritte Bot, der läuft. Aber den bezeichne ich nicht wirklich als richtigen Bot. Der geht rein und der startet den Badge-File, den er auf dem Badge-File nachher herausliest und einen Befehl in die Ausführungszeile gibt und dann den Client restarten. Das sind so ein bisschen diese Sachen, die auf dem Technischen spassig sind. Auf dem Fachlichen ist die Herausforderung wirklich die, dass man am Anfang denkt, einen Roboter programmieren, «WYSIWYG», ginge ja relativ einfach. Wenn ich wirklich einen guten Roboter machen möchte, wo man auch Log-File schreibt, nebst dem, was UiPath als Beispiel kann. Wenn ich ihn fehlerresistent machen möchte. Wenn ich ganz viele Eventualitäten einbauen möchte. Dann muss ich schon

mehr als nur die Prozesse verstehen können. Dann muss ich auch etwas verstehen von, wie programmiere ich so etwas. Normal in vielen Applikationen sind das irgendwelche Business Process Engines, die drin sind. Beim UiPath ist es genau gleich, ich muss eigentlich den Workflow darin abbilden. Ich muss das vielleicht durch (unv. teilen #00:54:45#) können in verschiedene Workflows. Ich muss C#-Befehle reintun können, um zu sagen, mache jetzt das und das. Oder wandle mir einen String in eine Zahl um oder was auch immer. Und das ist nicht ohne. Da habe ich es unterschätzt. Ich habe das Gefühl gehabt, es sei einfacher. Und wir können dann nachher solche Bots relativ schnell programmieren. Und wenn man da nicht jeden Tag wirklich dran ist, dann kommt man auch nicht weiter. UiPath hat super Academics. Es gibt unzählige Ressourcen im Netz von Schweden, von Indern, die einen wirklich - ja, das können Sie auf Youtube anschauen gehen, da finden Sie eigentlich alles heraus. Von daher, wie das geht. Und auch die Foren und so, sie sind super. Aber ich brauche jetzt jemanden, wo ich jetzt wirklich sagen kann bei uns im Team, hey, du musst dich damit auskennen. Ich habe das Gefühl gehabt, ich könne jemanden nehmen und jemanden bei uns ausbilden, drei/fünf Tage eine Ausbildung machen und dann wissen wir, wie es geht. Das habe ich auch gemacht, dieses Boot-Camp. Das ist gut für eine Basic-Schulung. Dann kann man einfachere Roboter brauchen bei mir auch, wenn es ein bisschen komplexere gibt, die dann über eine Fachapplikation gehen, dann wird es doch schwieriger. Das ist so die Herausforderung im Fachlichen, Technischen, nebst dem was ich vorhin gesagt habe mit den richtigen Prozessen zu finden. Da brauchen Sie auch jemanden, der halt quer reinschauen kann oder mit den Dienststellen diese Potenziale identifizieren. Wir haben auch eine gehabt, die gesagt hat, die Dienststelle Entsorgung. Sie müssten hier Rundschreiben machen und Inbound und Outbound Korrespondenz verarbeiten. Da hätte man einiges mit E-Mail machen können, mit standardisierten Formularen. Teilweise auch Papierformulare dann scannen und dann auch lesen, wenn sie wirklich standardisiert sind. Und dann haben wir dieses Thema angeschaut und gesagt, hey nein, wir aktualisieren mal das Tracking Excel, so dass du besser damit arbeiten kannst, besser strukturieren. Und was er braucht ist nicht ein RPA-Roboter, um das zu machen, er braucht ein CRM. Das ist dann das gewesen, wo ich sagen musste, du brauchst eine Fachapplikation für deinen Bereich und nicht einen Roboter, der dir deine Papierarbeit macht. Denn du brauchst wirklich grundsätzlich mal ein System. #00:57:12#

109 Ramona: Aber dann braucht man auch jemanden, der so etwas erkennt und nicht einfach sagt, ja, das können wir machen, machen wir. Denn meistens geht es ja.
#00:57:24#

110 Roger Hubschmid: Genau, mit dem Roboter können Sie das machen, es wird einfach aufwendig und es macht keinen Sinn im Endeffekt. Und ein CRM würde das Problem deutlich vereinfachen. Und das muss man erkennen und dann brauchen Sie schon einen Prozess. Dann brauchen Sie Business Engineering-Knowhow. Der Informatiker hätte das nicht machen können. #00:57:45#

111 Ramona: Ja. Jetzt wenn es so ein bisschen um den Vorstoss geht. Woher müsste Ihrer Meinung nach der Vorstoss oder die Idee kommen. Müsste es eher Top-down kommen aus dem Management oder müsste es eher aus dem Fachbereich kommen. Oder sollte die IT da aktiv werden und ein bisschen für Sensibilisierung sorgen, eben z. B. für so neue Technologien. Also nicht im Stil von hey, wir haben da etwas, macht etwas. Sondern mehr im Informationsstil, also so zum Zeigen, es gibt etwas.

#00:58:38#

112 Roger Hubschmid: Es ist natürlich schwierig. Die Fachbereiche werden nicht auf RPA kommen. Eine Informatik wird auch nicht auf RPA kommen, obwohl sie solche Sachen einsetzen. Die sagen dann, sie machen nicht RPA, denn es gibt von Microsoft auch Wartungstools im Bereich der serverautomatischen Wartung usw. und Verteiltools, Software Distribution. Das gibt es alles, wo eigentlich auch Roboter sind. Ich glaube, es ist sowohl als auch. Aber jetzt im Sinne wie kann man Prozesse verbessern. Wie kann man besser werden im Bereich der Prozesse. Da glaube ich, müssen Sie irgendein Team haben, das Prozessmanagement machen kann. Und die müssen das Thema weitertreiben. Die müssen auch sagen können, wie man unsere Prozesse effizienter machen, effektiv. Und dann müssen die eigentlich RPA erkennen. Ein Informatikdienst, die werden nicht auf RPA kommen an sich. Die werden das vielleicht irgendwo mal gehört haben, aber da gehen sie nicht rein. Weil wenn sie sich für RPA interessieren, dann gehen sie wegen Prozessen. Dann suchen sie Prozessautomatisierung. Dann wollen sie Prozesse optimieren, automatisieren und nicht einfach das IT-System einführen. Und wenn ein Informatikdienst kommt und sagt, hey, wir haben RPA, das wäre doch noch was. Dann müssen sie aus diesem Gedanken rauskommen, eben von dieser Prozessautomatisierung. Und da ist die Frage, ob sie genug in den Fachbereichen vorne sind oder nicht. Und der Fachbereich, der wird nur klönen und sagen, hey, ich brauche eine Applikation, ich brauche eine Applikation. Oder ich brauche das und das oder ich brauche mehr Leute. Der wird auch nicht auf RPA kommen und da brauchen Sie genau dieses Bindeglied zwischen Informatik und Fachbereich. Und das ist typischerweise eben der Business Engineering-Bereich. Und diesen muss man irgendwo haben und diesen hat es meistens nicht. Den hat es nicht in der Informatik. Den hat es im Fachbereich vorne nicht. Und wir haben es jetzt bei uns als Dienststelle, deshalb ist er von uns hergekommen. Und ich glaube, er sollte von dort herkommen. Es ist irgendwie ein Top-down, Bottom-up, links rechts Ansatz. Top-down wird sagen, wir müssen effizienter werden. Wir müssen schauen, dass wir weniger Leute brauchen. Dass wir schneller werden, was auch immer. Bottom-up wird sagen, wir brauchen mehr Ressourcen. Wir brauchen Unterstützung. Wir brauchen mehr Tools und jetzt benötigen sie jemanden, der das miteinander verbinden kann und sagen kann, ok., für das wäre dann wirklich RPA der Einsatz. Oder integrierte Prozessautomatisierung in einem System. Ich meine, es wird ein neues ERP-System eingeführt. Und wenn man da den Personaldienst hätte machen lassen. Und sie hätten das so definiert, wie sie das gewollt hätten. Dann hätten sie diverse Prozesse so gemacht, wie sie vorher analog gelaufen wären mit irgendwelchen Meldeformularen abbilden und fertig. #01:01:27#

113 Ramona: Ja, sie kennen eigentlich auch nur das. #01:01:30#

114 Roger Hubschmid: Es ist so. Eben deshalb sage ich, wie kommt man weiter.
#01:01:35#

115 Ramona: Sie haben jetzt vorhin gesagt, die Akzeptanz im Fachbereich sei sehr gut gewesen. Ich weiss nicht, wie stark sie mit den Informatikdiensten zu tun hatten. Aber ich habe in der Literatur gelesen, dass die «IT-ler» gerne ein bisschen dagegen sind, also gegen RPA im Stil von - ja, ich habe auch gelesen, dass eben, es gibt ein paar böse Zungen, die sagen, das sei nur ein Hype und eine Übergangslösung. #01:02:06#

116 Roger Hubschmid: Das ist auch so. #01:02:08#

117 Ramona: Und der «IT-ler» sehen es so ein bisschen ähnlich im Stil von, es sei teuer und etwas, was man zusätzlich darauf aufbaut und nicht optimal. #01:02:19#

118 Roger Hubschmid: Ja, das trifft alles zu. Es ist genau der Punkt. Abgesehen von teuer. Teuer ist es wirklich nicht. Weil wenn man es anschaut oder, ich zahle jetzt für eine Bot-Lizenz, die 365 Tage im Jahr arbeiten kann, plus drei Entwickler-Lizenzen, plus der Orchestrator, den ich drin habe, um die CHF 25000. Jetzt müssen Sie mir irgendeine Fachapplikation sagen, die weniger teure Lizenzkosten hat auf Enterprise-Niveau. Da finden Sie nicht viel, die billiger sind. Und je mehr Bots, die ich im Einsatz habe, Lizenzen, volle Runtimes, da zahle ich CHF 7000 für eine Runtime und das ist nichts oder. Der kann 365 Tage, 24 Stunden arbeiten, dieser Roboter, den ich in dieser Runtime habe. Also da müssen wir auch über den Business Case nicht diskutieren. Und die Kosten bezüglich diesem, das ist es nicht, was es ausmacht. Sondern das, was es ausmacht von den Kosten, sind die Entwickler, die Entwicklerkosten, die Sie haben. Die Sie einsetzen müssen. Aber wie gesagt, jeder Roboter, wenn er voll ausgelastet ist, spart ungefähr vier bis fünf Vollzeitstellen ein. Im Personalbereich. Und das, was ich vorhin gesagt habe, ist wirklich so. RPA ist eine Übergangstechnologie, nicht im Sinne von, diese Technologie wird irgendwann abgelöst, sondern die macht ja genau das, was heute die Menschen machen, weil ein System dafür nicht vorgesehen ist. Oder weil eben eine Schnittstelle fehlt. Oder weil es zu teuer ist, eine Schnittstelle zu implementieren. Und ja natürlich der «IT-ler», der möchte natürlich die Software optimieren. Der möchte die Schnittstelle bauen. Und das ist auch richtig so. Das sollten auch immer die ersten Ansätze sein. Die Software optimieren, Funktionen nachrüsten, Schnittstellen machen. Die sind viel stabiler und viel einfacher. Und wenn das alles funktionieren würde. Wir haben das alles und die Menschen machen nur noch kognitiv, intellektuell anspruchsvolle Sachen, wo sonst Artificial Intelligence dahinter sein müsste, dann braucht es kein RPA. Das ist so. Aber wir wissen beide, die zweite Welt ist einfach heute nicht ideal. Es gibt nicht zwischen allen Systemen eine Schnittstelle. Es gibt nicht alle Funktionen, die im System drin sind. Und Menschen machen noch ganz viele Tipp- und Klickaufgaben, die zum Teil einfach wirklich stupid sind. Thema, aus dem System eins abschreiben und ins System zwei eingeben. Oder irgendwelche Daten zusammensuchen in ein Excel hinein und dann verschicken oder irgendwie solche Sachen oder. Oder Serienbriefe rauslassen und einpacken, verschicken. Und das muss man sich einfach überlegen und sagen, ja, möchte ich das nicht einen Roboter machen lassen. Aber wie gesagt, die erste Frage, die ich mir immer stellen muss, ist, braucht es diesen Prozess überhaupt. Muss diese Aufgabe gemacht werden und braucht es diesen Prozess. Und wenn ich diese Frage erledigt habe und es braucht diesen Prozess nicht, dann muss ich auch nicht über Funktionen diskutieren, auch nicht über Schnittstellen und auch nicht über einen Roboter. Und das ist der entscheidende Punkt. Und von daher es ist ein Hype, oder ich glaube, ein Hype ist es nicht mehr. Aber es ist halt das, was halt momentan am Kommen ist. Ich meine, man sieht es, alle haben heutzutage auf dem Handy Siri oder Google Assistant. Und die können gewisse Automatisierungen machen. Sie haben ein Smartphone zuhause vielleicht, wo Sie sagen, wenn Sie einen Rollladen runterfahren per dann und dann oder was auch immer. Klar, sie können auch immer einen Menschen hinschicken, der am Nachmittag um 14.00 Uhr, den Rollladen runterlässt, wenn die Sonne scheint. Oder wenn es windet, der dann die Sonnenstoren hochzieht. Das können Sie auch machen. Sie können aber auch einen Roboter hinstellen, der einen Windwächter hat und dir

dann die Sonnenstore hochzieht. Das gibt es auch und das findet heute statt. Und ich glaube, RPA ist einfach. Es ist jetzt bekannt. Wir haben die Systeme, wir haben die Technologien. Wir sind immer mehr vernetzt und deshalb macht es jetzt auch Sinn. Und ja momentan ich suche nach einer Person, die das machen kann. Da finden Sie praktisch niemanden, das ist ausgetrocknet. Und jetzt kommen natürlich alle, weil sie merken, aha, ich kann Prozessautomatisierung damit machen. Und das ist da, was heute drin ist. Aber ich würde sagen, ein Hype ist es nicht. Es ist nicht zu teuer. Aber es ist nicht erste Wahl von daher. #01:06:56#

119 Ramona: Ich habe ein Interview gehabt mit der OIZ. Und er hat das schön gesagt. Er hat gesagt, ein guter Bot hat ein Ablaufdatum. Ich habe das noch eine gute Aussage gefunden. Es klingt zwar hart, aber er hat gesagt, das müsse schon so sein. Sie möchten das langfristig im Einsatz haben wollen. Also für sie sei das nicht eine Übergangslösung. Eben dass in dem Sinn die Technologie wegfalle, sondern er hat gesagt, es wird immer irgend - es gibt einen Übergang, dann gibt es wieder irgendwo einen Übergang. Aber eben es muss, böse gesagt, irgendein Ablaufdatum haben. Aber sie werden es langfristig im Einsatz haben. #01:07:43#

120 Roger Hubschmid: Das ist so, diese Ablaufdaten. Hoffentlich auch. Wir haben jetzt z. B. auch bei uns im ERP-System drin. Wir können relativ viel machen mit dem ERP. Was Sie machen müssen, wenn z. B. ein Mitarbeiter nachher austritt, dann müssen Sie bei der Sozialversicherungsanstalt bei uns im Kanton St. Gallen zumindest, dann muss man dann die Zulagen löschen gehen. Die im Personal haben ein Log-in, wo sie sich einloggen können. Und dann können sie die Mitarbeitenden auswählen und dann können sie die Zulagen, die sie erhalten haben, werden dann gelöscht per Austrittsdatum. Ich kann nicht dorthin gehen und sagen, jetzt baue ich eine Schnittstelle zu dem SVA-System. Solange ich das nicht vom SVA zur Verfügung bekomme als Open RPA oder wie auch immer, komme ich nicht darauf und dann muss ich Menschen anstellen. Dann kann ich nur so lange hingehen. Jetzt kann ich sagen, ok, jetzt machst du entweder das als Mensch oder wir machen es in 90 % der Fälle, machen wir es automatisch. Und dann bekommt der Roboter dann E-Mail. Das können wir machen. Wir können aus dem Austrittsprozess bekommt der Roboter eine E-Mail zugeschickt, wo steht, welcher Mitarbeitende jetzt ausgetreten ist mit der Mitarbeiter-Personalnummer, Adresse etc. Die wichtigsten Sachen, die dort standardisiert drinstehen. Und dann kann ich dem Roboter sagen, hey, schau dein Postfach an und arbeite diese E-Mails ab, indem dass du dich im SVA-System einloggst und dort diese Zulagen löschst. Und das ist genau dort, wo der Roboter drin ist. Wenn dann irgendwann einmal dort eine Schnittstelle zur Verfügung stehen würde, weil man sagt, bei uns ist Abacus so vernetzt im Kanton und bei allen Gemeinden vertreten und die möchten das machen. Dann können die das automatisch über das Abacus lösen lassen. Dass sich das Abacus einloggt oder denen diese Sachen schickt, diese Aufträge, das SVA-System abarbeitet und nachher erhalte ich ein Feedback. Das würde auch gehen. Das würde auch gehen. Und von daher stimmt das schon, muss es ein Ablaufdatum haben ja. #01:09:54#

121 Ramona: Ja, das ist ein bisschen das, was man in der Literatur ein bisschen liest, so als Nachteil oder Risiko. Eben dass man einen Bot baut und nachher eigentlich so quasi, ja ich sage jetzt, Vollintegration oder die Schnittstelle vergisst. Oder sagen wir die Applikationsoptimierung in dem Sinne. Ja, sie sagen in den Verwaltungen oft, ja, wir lassen einfach die Legacy Systeme weiterlaufen oder die alten Systeme bleiben dann irgendwo hängen, obwohl man schon lange hätte machen oder tun können. Aber

man hat je ein Bot und es läuft ja und dann fällt es darunter. #01:10:41#

122 Roger Hubschmid: Ja, aber die Frage ist immer, die man sich da stellen muss, ist es schlecht, dass der Bot dann läuft und das macht. Ich finde, es ist nur schlecht, wenn es eine billigere Lösung gäbe und eine bessere. Also wenn das Legacy-System es tut und es tut und es wird durch den Bot gesteuert, dann ist die Frage, macht es dort noch Sinn, dort noch Geld zu investieren in dieses Legacy-System oder nicht. Oder macht es Sinn, eine Systemablösung zu machen, die dann einfacher ist und schneller ist. Und dann muss das wirklich deutlich billiger sein und einfach umsetzbar sein. Und sonst, wenn ich diese Aufgabe noch brauche und diese Aufgabe gemacht werden muss, und der Roboter macht das für mich, dann ist es ok Weil der kostet nichts. Der kostet wie gesagt, wenn der jeden Tag 24 Stunden durcharbeiten müsste auf diesem Legacy-System, was er kaum machen wird. Dann kostet der CHF 7000 im Jahr. Sind wir grosszügig, sagen wir CHF 10000. Und für CHF 10000 eine Systemablösung machen, da müssen Sie eine gute Systemablösung haben, da sind wir schnell bei CHF 100000/200000. Und wenn Sie bei CHF 200000 sind, dann können Sie einfach 20 Jahre den Bot laufen lassen. Dann ist die Frage, ob man dann da etwas machen möchte. Aber das sind immer betriebswirtschaftliche Fragen, die man regeln muss. Und ich sage, es ist ok, wir haben das ja heute auch. Es ist ok, dass Sie Menschen haben, die irgendwelche Arbeiten machen. Ich sage, man hätte jetzt auch Roboter im Bereich vom Contact Tracing einsetzen können. Man hätte auch die Contact Tracing App einfacher benutzen können. Das wäre auch gegangen. Man hätte einiges schneller agieren können, aber man hat Menschen eingesetzt. Das ist ok. #01:12:34#

123 Ramona: Weil sie vor allem nicht wollten. #01:12:37#

124 Roger Hubschmid: Das ist das Nächste, aber das ist ein anderes Thema. #01:12:39#

125 Ramona: Die Firma Roboyo hat da extra eine Umfrage gemacht oder bzw. sie haben das sogar angeboten. Und er hat gesagt, sie hätten das nicht mal, klar sie seien eine Firma, sie bräuchten das Geld und den Profit, aber sie hätten das jetzt nicht mal aus Profitgründen gemacht. Sondern sie hätten das mal herausgehört, hey, wir könnten euch da relativ schnell einen Bot bauen, der euch das abnimmt. Aber er hat gesagt, das Feedback, das er zurückerhalten habe oder die Rückmeldungen seien wirklich - Er sei erschrocken, dass sei richtig, ah nein, brauchen wir nicht. #01:13:16#

126 Roger Hubschmid: Nein, das ist klar, in dem Fall ist es klar gewesen. Denn es ist eine Notsituation gewesen, wo eh alle unter Stress waren. Und dann bringt es nichts, über Bots zu diskutieren. Dann muss man halt einfach schnell mal machen. Und Bots setzen sie in diesen Situationen nicht ein. Sondern sie setzen es in denen Situationen ein, wenn das Grundproblem mal gelöst ist und man sagt, ok, jetzt ist es aber mühsam, geht es nicht auch noch einfacher. Es ist immer erst der zweite Schritt, wo wir reingehen. Und das sind so diese Themen. #01:13:46#

127 Ramona: Aber manchmal braucht es ein bisschen Mut, dann muss man es halt probieren, auch wenn man auf die Schnauze fällt. Aber vielleicht bin ich da einfach ein «Naivchen». #01:13:53#

128 Roger Hubschmid: Ja, aber das machen Sie nicht in einer Alarmsituation. Sondern das machen Sie meistens in einer Situation, wo Sie Zeit haben und sagen können, hey,

kann es denn das sein, was wir heute machen. Lass uns mal etwas Neues probieren. Und wir haben das auch schon einmal gemacht mit dem Bot. Wir haben es probiert. Wir haben gesagt, komm, probieren wir es mal. Schauen wir es an, wie es ist. Und haben dann gemerkt, dass es eigentlich relativ ein cooler Case ist und haben dann genau das gemacht. #01:14:14#

129 Ramona: ok Herr Hubschmid, ich habe schon sehr überzogen, haben Sie noch kurz Zeit? #01:14:24#

130 Roger Hubschmid: Jaja. Mein Mitarbeiter hat schon geschrieben, ich solle mich dann nachher bei ihm melden, wenn ich dann fertig sei. #01:14:31#

131 Ramona: Ja, nur kurz noch zu den Synergien. Aber ich weiss gar nicht, wie sehr sie das involviert sind. Tauscht sich die Stadt St. Gallen momentan mit anderen Gemeinden aus? Also allgemein, jetzt nicht auf das Thema bezogen, sondern einfach einen allgemeinen Erfahrungsaustausch? #01:14:50#

132 Roger Hubschmid: Also allgemein, unabhängig von RPA haben wir natürlich ganz viele Austausche in ganz verschiedenen Bereichen statt. Unser Leiter des Betriebsamtes, der ist sogar in einem Expertenausschuss, der direkt mit dem Bundesrat zusammenarbeitet. Wir haben Kommissionen, keine Ahnung, wie die heissen. Konferenzen, Kommissionen von den Steueramtsvorstehenden, die darüber diskutieren. Auf den Fachbereichen haben wir ganz viel. Wir haben jetzt einen Teil vom Prozessmanagement allgemein, haben wir jetzt da eine kleine Community im Kanton St. Gallen. Wo wir mit dem Kanton zusammen sind, Stadt. Auch noch Private daneben, wo wir uns über das Thema Prozessmanagement austauschen, viermal im Jahr. Themen präsentieren. Ich habe jetzt dort z. B. auch über RPA präsentiert. Wir haben auch jemanden von der Helvetia dabei. Auch jemanden von der Ascom Pensionskasse dabei. Vertreter des Kantons. Stadtwerke. Stadt. Das ist aber etwas, was wir selbst gemacht haben. So einen Austausch, hey, komm, wir sitzen doch alle im Boot. Lasst uns voneinander profitieren. Schauen wir, wie wir das machen. Und das diskutieren wir miteinander und das sind gute Sachen, die wir da machen können. Im Bereich von RPA ist es jetzt ja, das kann man jetzt positiv oder negativ sehen, es ist so, der Kanton St. Gallen, der führt das Thema auch ein. Die pilotieren es, ich weiss, dass er das macht. Sie sind nicht einmal zu uns gekommen, um zu fragen, ob sie es anschauen dürfen. Was haltet ihr davon, wie sieht es aus. Ich weiss aber, welche Firma das mit denen macht mit dem Kanton. Das ist dieselbe Firma, die es mit uns gemacht hat. #01:16:37#

133 Ramona: Boydak? #01:16:39#

134 Roger Hubschmid: Ja, das ist Boydak. Ja, da nutzt man das viel zu wenig. Und ich glaube, das ist ein Problem der Verwaltung, dass man in diesen Silos drin denkt und nicht aus den Silos rauskommt und sagt, hey komm, irgendjemand anderes muss dieses Thema doch auch noch haben. Da muss es doch jemanden geben, der über ein solches Thema Bescheid weiss. Und ich finde das persönlich, aber das ist persönlich, aber das ist meine Meinung und meine Art und Weise beim Arbeiten, deshalb habe ich auch nie etwas gegen solche Interview-Themen. Wenn man zusammenarbeiten kann, wenn man sich unterstützen kann, das macht mir Spass. Wenn man da sagt, hey sorry, das ist mein Zuständigkeitsbereich, da kommst du nicht rein und mach gar nichts da drin, das hasse ich dann. Wenn man dann in diesen strikten Silos denkt und

du musst zuerst über meinen Stuhl kommen, bevor wir überhaupt etwas machen können. Dann lass ich es lieber sein. Und sage, ja komm, wenn das so ist, es gibt genug andere, die das wollen. Nein, von daher, aber RPA ist Null-Thema in den Gemeinden. Es ist auch selten irgendeine Anfrage gekommen. Es ist eher so, dass die Themen in der Privatwirtschaft laufen. Wo man sich ein bisschen auskennt. Aber in den Gemeinden kommen andere Fragen im Bereich des Prozessmanagements. Basic-Fragen.
#01:17:57#

135 Ramona: Basic. Aber Ihr Interesse wäre grundsätzlich hoch für einen solchen Austausch, jetzt vielleicht auch ausserhalb des Kantons, Stadt St. Gallen? #01:18:10#

136 Roger Hubschmid: Definitiv. Wir haben diesen. Ich weiss z. B. mit der Ursi Marter aus Zürich, den wir jetzt über Boydak gehabt haben, wo wir auch gewisse Connections haben. Ich glaube, es wäre sinnvoll im Bereich des Prozessmanagements, RPA noch stärker wäre, unter den Gemeinden vernetzt ist. Noch mehr drin ist. Aber es ist wirklich schwierig, weil wie sollen die Leute wissen, dass sie an dieses Thema rangehen müssen, wenn sie sich nicht mit dem Thema beschäftigen. Weil ich sage, wenn ich jetzt jemanden aus dem Steueramt habe, dann interessieren die sich hauptsächlich für Steuerfragen. Betriebsamt, Betriebsfragen. Tiefbauamt, Baufragen oder technische Fragen. Da kommt niemand und sagt, mich interessiert das Thema Prozessmanagement, wie habt ihr das gemacht bei euch. Da brauchen Sie jemand, der ein Freak ist, der das lässig findet, der Prozessmanagement cool findet. Und die müssen dann diese Fragen miteinander klären können und müssen auch mit RPA in Diskussion kommen oder so. #01:19:14#

137 Ramona: Also eigentlich müsste es überall eine solche Stelle haben, wie es bei Ihnen hat? #01:19:19#

138 Roger Hubschmid: Grundsätzlich ja. Und dann richtig und nicht irgendwie, jetzt machen wir mit 10 % noch ein bisschen etwas. #01:19:26#

139 Ramona: Ja, genau, das ist das Nächste. #01:19:29#

140 Roger Hubschmid: Das ist wie die IT-Koordinatoren in den Fachbereichen, oder.
#01:19:31#

141 Ramona: Ja. Was würden Sie sagen, was wäre eine geeignete Form für einen solchen Erfahrungsaustausch jetzt für die Prozessautomatisierung oder auch RPA spezifisch?
#01:19:45#

142 Roger Hubschmid: Ja, es müsste eine Community gebe und irgendwie müsste diese Community durch irgendjemand geführt werden und am Leben erhalten werden. Weil da haben Sie viele, die Konsumenten sind und ein paar, die pushen oder. Es müssen alle gleichzeitig voneinander profitieren können. Und das ist natürlich sehr schwierig. Ich sehe es jetzt im Bereich von eCH. Dort leite ich die Fachgruppe Geschäftsprozesse. Aber da hat es irgendwie 50 Leute in dieser Fachgruppe und es sind relativ wenige, die aktiv teilnehmen. #01:20:20#

143 Ramona: Hmm ja. Würden Sie auch sagen, dass man - ich habe halt auch von ein paar Gemeinden gehört, dass es erstens schon extrem viele solcher Gremien gibt. Also

jetzt nicht in dem Bereich, sondern allgemein. Und andererseits würden sie es besser finden, wenn man es auch ein bisschen auf die Grösse runterbrechen würde. Weil sie halt sagen, wenn eine Stadt etwas vorstellt, das sie umgesetzt haben, ist es schön und gut. Meistens ist es aber kaum adaptierbar auf eine Gemeinde. Weil die halt anders aufgestellt sind. Sehen Sie das auch so oder würden Sie sagen, es wäre allgemein ein Gewinn? #01:21:14#

144 Roger Hubschmid: Ja, ich frage mich dann, ob es wirklich dann eine Community oder so etwas sein muss. Sondern ich glaube, was am meisten etwas bringen würde, ist, wenn die Städte resp. die Gemeinden eine gewisse Offenheit haben und sagen, hey, anstatt dass ich jetzt selbst vor mich «hinküchle» und das Rad erfinde, da muss es jemanden geben, ich frage mal. Ich habe jetzt ein paar Leute gehabt, die mich angefragt haben in St. Gallen und gesagt haben, du, wie macht ihr das bei euch. Dann geht man in den Austausch. Und da bin ich auch bereit. Wir haben sogar von St. Gallen angeboten, das, wenn andere Gemeinde oder Städte ein Consulting brauchen. Ich meine so erste Anfragen, der Austausch generell, das ist kostenlos. Das macht man einfach. Eine Hand wäscht die andere. Und das andere ist, was ich dann aber auch gesagt habe, schau, wenn ihr von uns Consulting benötigt, ich biete das auch an für andere Städte. Wenn ihr für ein/zwei Tage sagt, ihr braucht jemanden. Dann kann man das vergüten. Das ist noch relativ günstig. Weil wir natürlich auch nicht auf Profit arbeiten, sondern zum normalen Tagessatz. Wenn Sie mich als St. Gallen buchen, dann zahlen Sie irgendwie CHF 1100 versus CHF 1500 bis 2000 pro Tag. Und das sind dann andere Ansätze. Und da muss man einfach den Mut haben und kommen und sagen, hey, ich schaue mal, was andere Städte machen. Oder wie machen es denn die. Und das, glaube ich, braucht es. Und das wäre viel sinnvoller, wenn die von sich aus kommen würden. Ich sehe es jetzt im Kanton St. Gallen. Die wissen es, dass wir das machen. #01:23:00#

145 Ramona: Aber es kommt keiner. #01:23:01#

146 Roger Hubschmid: Wir sind ein paar hundert Meter daneben. Es kommt uns niemand fragen. #01:23:04#

147 Ramona: Also Sie sind sogar gebäudetechnisch nicht weit voneinander weg? #01:23:10#

148 Roger Hubschmid: Ja, wir sind ja mitten im Kuchen drin und der Kanton ist so nahe bei uns. Das ist ja alles irgendwo auf dem gleichen Platz. Aber sie kommen nicht. Also das ist nicht wie Winterthur und Zürich. Und da frage ich mich einfach, wieso machen sie denn alles selbst. Wieso entwickeln sie alles selbst. Aber jetzt kommen wir genau zum Punkt. Wenn ich sehe, wie Prozessmanagement im Kanton gemacht wird und wie es bei uns in der Stadt gemacht wird. Ich bin viel pragmatischer unterwegs und weniger formalistisch. Beim Kanton haben sie noch ein Prozessmanagement-Handbuch gemacht und weiss nicht was und Zeug und Sachen. Und ich habe gesagt, ich brauche kein Prozessmanagement-Handbuch. Ich habe einen Standard, die sind von eCH übernommen worden. Wie man einen Prozess dokumentiert, definiert. Und jetzt braucht ihr einfach jemanden, der bei euch für diese Dienststelle zuständig ist. Und die Standards regeln den Rest. Macht. #01:24:03#

149 Ramona: Macht. Oje. #01:24:10#

- 150 Roger Hubschmid: Ihr müsst nicht noch eine Regel mehr machen und ich weiss nicht was und Zeug und Sachen. Aber da sind die in den Kantonen ein bisschen anders. #01:24:15#
- 151 Ramona: Aber es gibt nicht irgendwie für die Gemeinden eine Plattform, wo man gleich sehen würde, wer RPA einsetzt. Also das ist ein reines «gegoogle» und schauen - also ja. Wobei das wäre - also ja, ich weiss gar nicht. Es wäre, wahrscheinlich würden sie auch nicht eine solche Plattform nutzen. #01:24:40#
- 152 Roger Hubschmid: Nein, das würde man nicht nutzen. Das kann ich Ihnen sagen, dass das nicht genutzt wird. Weil wir haben die eCH BPMN-Plattform - #01:24:46#
- 153 Ramona: Die ist aber cool. #01:24:47#
- 154 Roger Hubschmid: Die wird aber abgestellt. Weil sie niemand mehr möchte. #01:24:52#
- 155 Ramona: Nein, warum? #01:24:53#
- 156 Roger Hubschmid: Weil sie niemand möchte. Es zahlt sie niemand. Es gibt sehr viele Konsumenten da drauf und niemand, der publiziert und «raufjagt». Und die Beiträge, die sind zum Teil zwei Jahre alt. #01:25:10#
- 157 Ramona: Also ich habe sie auch nicht gekannt, bis ich meine Bachelorarbeit angefangen habe. Aber ich habe mich bis jetzt auch nicht gross damit befassen müssen. #01:25:20#
- 158 Roger Hubschmid: Ja und die haben jetzt die Frage gestellt, wer zahlt sie, wer möchte sie noch länger. Und dann hat sich niemand gemeldet. Und ich habe gesagt, ich sei nicht bereit, mir diesen Aufwand zu machen, um die zu pflegen. Einfach gratis im Milizsystem. Da wollte niemand Geld dafür in die Hand nehmen. Dann habe ich gesagt, gut, dann stellen wir sie ab. #01:25:36#
- 159 Ramona: Ja, cool. Oder auch nicht. Noch eine kurze Frage. Wenn jetzt ein Austausch super funktionieren würde, was denken Sie, was würde das in der Öffentlichen Verwaltung bewirken? Ich habe ganz am Anfang meiner Interviews habe ich immer gesagt, haben Sie das Gefühl, es würde eine Welle auslösen. Und dann haben alle laut losgelacht. Dann fand ich, ok, in dem Fall keine Welle. #01:26:16#
- 160 Roger Hubschmid: Nein, eine Welle vielleicht nicht. Aber wenn man jetzt einen Austausch anschaut und sagt, man geht auf einen RPA. Ich meine, es hilft dir, um Potenzial zu finden. Wir haben ja mehr oder weniger alle die gleichen Leistungen, die wir machen. Vielleicht mit anderen Prozessen, vielleicht mit anderen Systemen. Vielleicht hat eine Gemeinde oder eine Stadt einen coolen Case und sagt, schau, so läuft das bei uns, das ist unser Bot. Und grundsätzlich könnte man diesen Bot, könnte man den Code austauschen. Dann kann man das Projekt schicken und dann kann man sagen, schau, so läuft das. Und dann kann man implementieren, wenn es die gleiche Plattform ist. Man kann auch hingehen und sagen, wie habt ihr es gemacht. Man könnte viel schneller voneinander profitieren. Man könnte – «copy-paste» ist jetzt ein

bisschen übertrieben oder. Ideen finden. Schauen, wie die Prozesse gemacht sind. Man müsste weniger zu externen Consultants gehen, wenn es jetzt RPA-Entwickler gibt. Man könnte diese RPA-Entwickler zusammenbringen ab und zu einem Austausch. Dass sie sich miteinander absprechen können. Einen strukturierten Austausch aber dann auch einen Ad-hoc-Austausch. Wo man dann auch sagt, jetzt kommt unser Entwickler nicht weiter, ich rufe schnell in Zürich an und frage, hey, wie hast du das gemacht. Wie funktioniert es. Und dann gibt der den Input und dann kann es so weitergehen. Da könnte man schon ein gewisses Netzwerk machen, wenn es funktioniert. Das Thema ist, die Frage ist, wie bringt man es zusammen. Wie findet man diese Leute. Und wie bringt man diese Leute dazu, dass sie die Informationen tauschen und sharen miteinander. Das ist ein bisschen das Challenging in dem Ganzen wahrscheinlich. #01:28:00#

161 Ramona: Ja. Gut. #01:28:09#

B.12 Interview Stadt Winterthur (Christoph Zech)

Das Experteninterview wurde mit Christoph Zech, Digital Officer der Stadt Winterthur am 28. März 2022 durchgeführt.

- 1 Ramona: Darf ich dich als erstes bitten, dich kurz mit dem Namen vorzustellen, deine Funktion und deinen Arbeitgeber #00:00:15-4#
- 2 Christoph: Mein Name ist Christoph Zech, ich arbeite in den Informatikdiensten der Stadtverwaltung Winterthur. Ich bin dort Digital Officer von den Informatikdiensten und in dieser Funktion versuche ich die Digitalisierung, die Digitale Transformation mitzugestalten und voranzubringen aus Sicht der IDW. Beratung, Unterstützung von Fachbereichen, aber auch Potenzialerkennung, Initiierung von Digitalisierungsvorhaben, aber ich bin natürlich auch im Projekt involviert und Kommunikation ist auch eine wichtige Aufgabe. #00:00:51-2#
- 3 Ramona: Wie lange arbeitest du schon im öffentlichen Sektor? #00:00:54-3#
- 4 Christoph: ich arbeite schon fast 30 Jahre in der öffentlichen Verwaltung. Hatte aber die Möglichkeit immer wieder andere Rollen zu machen. Angefangen mit Programmierung über Projektleitung, über Teamleitung über Geschäftsleitung und jetzt in der Stabstelle Digital Officer. Die Verwaltung glaube ich, kenne ich ziemlich in und auswendig. #00:01:29-1#
- 5 Ramona: Wie würdest du deinen Wissensstand bezüglich RPA einschätzen? ich habe da mal verschiedene Rollen zusammengesucht. Es gibt da Business Analyst, Projektmanager, Solution Architect, Developer, welcher Bots baut, IT, welche die ganze Implementierung unterstützt, Support und Prozess Owner - was ist so deine Rolle bei RPA? #00:02:02-5#
- 6 Christoph: Vielleicht eine die du jetzt gar nicht so genannt hast. Aber die kannst du vielleicht noch aufnehmen. ich sehe mich als Berater und Consultant in diesem Bereich. Vielleicht noch am nächsten bei ähm Business Analyst eben auch nicht, weil das Geschäft kenne ich nicht wahnsinnig gut, dort wo ich berate, aber ich glaube so Berater / Consultant ist fast die beste Bezeichnung für mich. denn ich bin auch nicht in der Technologie in der Tiefe, auch nicht in der Architektur, sondern es genau die Beraterrolle. #00:02:38-7#
- 7 Ramona: Hast du mal Ausbildungen / Weiterbildungen oder sonstiges gemacht? #00:02:46-9#
- 8 Christoph: Jetzt nicht spezifisch RPA, aber ich habe den Digital Business Master und dort haben wir unter anderem auch disrupted Technologien angeschaut und dort ist allerdings, muss ich ehrlich sagen, war vor 3 Jahren, war das Thema noch nicht wahnsinnig im Fokus gewesen, aber trotzdem mit all den Trendtechnologien beschäftige ich mich schon intensiv. Es ist noch nicht definitiv, aber angedacht bzw. eine Forderung da, dass in Zukunft wie eine Art Technologieradar in der Stadt Winterthur

gemacht wird, dass genau solche neuen Technologien etwas bekannt gemacht werden und aufarbeitet, welche Potenzial für die Stadt Winterthur haben könnten, bisschen systematisch. Das ist ein Teil in der ominösen Digitalisierungsstrategie, wo leider noch länger geht, bis sie verabschiedet wird. Das war ein Teil, wo man gesagt hat, dass das noch ein bisschen fehlt, dass man eine Potenzialerkennung hat in der Stadt Winterthur, wo können wir profitieren. Und diese Rolle ist eben auch bei mir, genau das, voraus erkennen und dann bei den Fachbereichen versuchen zu sagen, dass es bei ihnen Anwendungsmöglichkeiten gäbe bzw. Potenzial. #00:04:26-5#

- 9 Ramona: Wie würdest du den aktuellen Stand bezüglich Einsatzes von RPA bei der Stadt Winterthur bezeichnen, beschreiben - was haben wir im Einsatz, wie viel? #00:04:39-9#
- 10 Christoph: Also ich würde sagen wir sind so bisschen, wie soll ich's sagen... ich würde sagen, wir sind so bei 2 bis 3 Pilotanwendungen. Es ist noch keine etablierte Technologie bei uns. wir haben sie auch noch nicht in der Ausbreitung, jedoch haben wir den Nachweis erbracht, dass es Potenzial haben kann. #00:05:08-4#
- 11 Ramona: Also ist aktuell mehrheitlich so 2-3 Prozesse, welche man als Pilot umgesetzt hat? #00:05:18-1#
- 12 Christoph: Ja, es sind wirklich nur die bei Stadtwerk. Ob sie jetzt noch mehr haben, weiss ich nicht. Aber auf dieser Ebene sind wir. das sind alles so, wie soll ich sagen, so Pilot. wir sind auch noch nicht organisiert, damit es ausgebreitet werden könnte in der Stadt, wir sind submissionsrechtlich noch gar nicht bereit, dass wir in die Ausbreitung gehen könnten, ect. Das heisst, wir sind an einem dedizierten Ort haben wir ein paar - #00:05:54-4#
- 13 Ramona: In den Startlöchern kann man sagen. #00:05:54-4#
- 14 Christoph: Ja. Aber der Nachweis erbracht, dass es funktioniert und dass wir Potenzial haben, denn das ist schon wichtig. ich denke, jetzt haben wir eben die Möglichkeit genau ist zum Beispiel für mich extrem wichtig, dass ich jetzt im Prinzip nicht einfach nur komme und ins «Leere plaudere» sondern im Prinzip sagen kann, schau, wir haben Cases, welche funktionieren und wir kennen, wir haben im Prinzip Hürden, Herausforderungen aber auch Chancen können wir heute aus eigener Erfahrung beurteilen und nicht nur aus irgendwelchen Theorien und ich denke das ist wichtig, dass man das mal hat. und das gibt auch Vertrauen innerhalb, wenn du im Prinzip irgendwo an einem anderen Ort in der Verwaltung gehst und sagen kannst, da haben wir einen Fall. Das ist viel die bessere Ausgangslage, als wenn du kommst und sagt, bei der IBM ist das super erfolgreich. Da sagt jeder, jaja, das ist gut und recht - ist irgendwie wieder ein Hype. #00:06:58-2#
- 15 Ramona: Bezüglich umgesetzter UseCases würde ich sonst dann Tom fragen. Ich weiss nicht, wie sehr das du hier im Bild bist. Ich glaube, er kann es vermutlich besser beschreiben. #00:07:07-7#
- 16 Christoph: Ja, das würde ich auch sagen. #00:07:10-8#
- 17 Ramona: Gut. Die nächste Frage: Wieso hat die Stadt Winterthur genau Technologie

RPA im Einsatz oder jetzt eben geprüft und nicht eine andere Prozessautomatisierungstechnologie? #00:07:24-1#

18 Christoph: ich denke, es ist eine Kombination. Wir haben ja nicht nur ausschliesslich RPA. Wir haben zum Beispiel auch Prozess Workflow Engine, welche im Prinzip aus meiner Sicht ist das wie ich sage jetzt so bisschen eine 3-stufigkeit. es gibt erste Stufe ist Workflow Engine mit Prozessmodellierung und dann quasi als nächste Stufe ist die automatisierte Prozessabwicklung über RPA und dritte Stufe ist im Prinzip die, welche im Idealfall anzustreben wäre, das ist die volle Integration. also das heisst, dass im Prinzip die Anwendungen miteinander schon direkt gekoppelt sind oder integriert. Dass die Formulare direkt irgendwie ein System auslöst und nicht quasi über die Zwischenschicht RPA gehen. insofern glaube ich, ich sage jetzt von einer Anwendungsarchitektur eigentlich sehr sinnvoll, dass ich die «Dreistufigkeit» habe, dass ich im Prinzip Workflow habe, wo für viele Prozessanwendung wertvoll sein kann und die richtige Technologie. Aber dann eigentlich auch die RPA Geschichte und zwar darum, darauf kommen wir eventuell nachher noch, also warum ich die so wertvoll finde, dass du eben wirklich eine Prozessautomatisierung hinkriegen kannst, ohne dass du die Fachanwendungen in diesem Sinne abändern, verändern oder miteinander direkt verknüpfen, sondern es ist wie ein Zwischenstück und da kannst du viel ältere System, Legacy Systeme eigentlich nutzen und trotzdem eine Prozessautomatisierung hinbekommen und ich denke, dass ist so ein bisschen das bestechende an dem Ganzen. Dass du in einer bestehenden Anwendungslandschaft relativ, ich sage jetzt mal relativ einfach, Prozesse automatisieren kannst. Wir kommen nachher noch darauf, man muss sehr gut aufpassen was sich wirklich eignet. Man hört jetzt auch alles und jedes und überhaupt kein Problem und nahezu jeder Fachanwender draussen kann das machen und das ist für mich absolut nicht so. das ist wirklich «Marketinggeschrei». Das hat man jetzt auch bei unserem Piloten gesehen. Kann ich eventuell nachher noch was davon erzählen. #00:10:12-8#

19 Ramona: Du hast es schon ein wenig erwähnt mit Marketing, es ist gar nicht so einfach. Kannst du dir das Zögern von einigen Verwaltungen erklären, warum sie es noch nicht - #00:10:23-6#

20 Christoph: mhm #00:10:23-6#

21 Ramona: im Einsatz haben. So Gründe wieso es für eine Verwaltung vielleicht doch schwieriger ist oder sie sich noch gehindert fühlen? #00:10:36-0#

22 Christoph: Da gibts glaube ich ganz viel. Einerseits, und das ist sehr wichtig, RPA wie auch Workflow wie auch generell Digitalisierung da muss man gewisse Prozesskompetenz haben und das ist oftmals, das sieht man immer wieder, das ist nicht da, das Bewusstsein, das Prozessdenken, Verständnis für Prozesse. Wenn du die nicht hast, dann mit RPA dahinter oder auch Workflow, das funktioniert nicht, du musst das Verständnis überhaupt haben für den Prozess, du musst wissen, wie der läuft, er muss strukturiert sein, damit du beurteilen kannst, ob er geeignet ist, was für Regeln es gibt etc. Das Prozessdenken ist bei vielen Verwaltungen gar nicht da. #00:11:25-5#

23 Ramona: Also vor allem im Fachbereich meinst du? #00:11:26-8#

24 Christoph: Ja genau. Geschweige denn Prozess dokumentiert. Das sieht man auch bei

uns selbst. Stadtwerk sind eine der wenigen, welche Prozessmanagement betreiben und BPMN anwenden. Sie haben somit wie eine Basis, mit welcher sie weitergehen können. Darum sind sie auch die ersten welche Workflows und RPA haben. Der zweite Punkt, welchen ich auch noch sehe, ist, dass es noch eine junge, neue Technologie ist. Es ist noch überhaupt nicht so bekannt, was man überhaupt mit der Technologie machen kann. Das bringt mit sich, es ist noch gar kein Know-how in den Verwaltungen vorhanden. Ich glaube da braucht es sehrwahrscheinlich sehr grosse Organisationen, dass die selber Know-how aufbauen. Was auch noch ist, es ist relativ teuer. es wird zwar immer erzählt es sei nicht teuer. Die Axa setzt gross auf RPA, haben ein Riesenteam von ca. 50 Mitarbeitenden und die haben ja UiPath im Einsatz gehabt und haben gesagt in einer Präsentation, sie seien von UiPath weggegangen auf eine Opensource-Lösung, weil es zu teuer war. Jetzt stell dir vor, wenn eine Axa eine solche Aussage macht, dann kostet es nicht nur 3.50 CHF, denn die setzten im Normalfall immer auf den Leader. Auch wenn man gesehen hat, die drei Pilot Use-Cases, ich habe jetzt die Zahlen im Detail nicht und sage auch nichts dazu. Klar hat man auch gesagt, dass man sehr viel Lehrgeld bezahlt hat, was auch stimmt, aber ich habe bei allen gesehen, auch bei anderen Verwaltungen, welche Pilote gemacht haben, die waren alle auch überrascht, dass dies nicht nur ein paar wenige tausend Franken kostet, sondern, dass das richtig Geld kostet und wenn du das nachher richtig einsetzen möchtest, also einsetzen im Sinn von, dass es irgendwann auch mal ein bisschen kostengünstiger ist, dann musst du wirklich Know-how intern aufsetzen, du musst Personal anstellen. Die Stadt St. Gallen haben eine RPA Stelle ausgeschrieben. Im Kanton Zürich gibt es eine Kompetenz-Zentrum, weil die sehen, dass es kein Selbstläufer ist. Wenn du alles mit Externen machst, dann wird es noch viel teurer und du bist auch zu wenig schnell, denke ich. Vielleicht gibt es auch noch die, die denken, ja gut, aber irgendwie ist es ein bisschen eine halbe Sache. Entweder setzte ich nicht auf alte Systeme und verbinde die miteinander, sondern wenn, dann gerade die Prozesse komplett ablösen und in einem neuen System integrieren. Wobei ich bin nicht sicher, ob das ein Grund ist. Das wäre dann noch viel teurer, wenn du immer alles auf den Kopf stellst, also die ganze Architektur. #00:15:27-1#

25 Ramona: Ja, das wäre ja eher ein Vorteil von RPA, dass nicht alles anfassen muss.
#00:15:34-7#

26 Christoph: Genau. #00:15:37-2#

27 Ramona: Was siehst du für Vor- und Nachteile für die Stadt Winterthur? Habt ihr bei den drei Pilotprozessen Vor- und Nachteile festgestellt? #00:15:55-5#

28 Christoph: Ich denke, dass muss sich alles zuerst etwas zeigen. Es gibt eine Effizienzsteigerung in den Prozessen und dann hoffentlich auch positive Kosteneffekte. Das sind natürlich Dinge, die kannst du überall lesen, aber es ist auch wirklich so. Die Entlastung von Mitarbeitende in Routineaufgaben, höhere Mitarbeitendenzufriedenheit. Wenn man es richtig macht, ist es schon so, aber muss auch schauen, ob man es wirklich so realisiert hat. Schaffen von mehr Zeit für wertschöpfende Tätigkeiten, Qualitätsverbesserung der Prozesse - du kennst es ja sicher auch die Sprüche, Roboter arbeiten 7/24 und werden nicht müde und all die Geschichten. ich denke, man kann das schon so sagen, man kann bestehende Systeme miteinander integrieren, ohne sie komplett umbauen zu müssen. Es ist generell ein Instrument zur Digitalisierung von Prozessen, ein Basissystem kann man sagen, wo wie ein Grundsystem ist wo eingesetzt

werden kann. Ich denke auch, ein Instrument, um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen indem schnellere Antwortzeiten da sind, schneller reagiert werden kann. Es kann auch noch ein Auslöser sein kann, dass man sich mit den Prozessen auseinandersetzt und diese hoffentlich auch optimiert im Zuge eine Umsetzung. #00:17:50-3#

29 Ramona: Das gefürchtete Prozessredesign. #00:17:54-3#

30 Christoph: Genau. #00:18:00-3#

31 Ramona: Nachteile, habt ihr hier was festgestellt? #00:18:05-3#

32 Christoph: Das ist mir sogar sehr wichtig. Ich habe schon intern gesagt, dass oft nur das positive vom Marketing genannt wird. Ich habe es schon mal gesagt, dass man im Prinzip vergisst, veraltete Systeme abzulösen. Dass man sagt, es läuft ja wieder, wir haben sogar optimiert und digitalisiert, aber am Schluss sind trotzdem irgendwelche Legacy-Systeme, welche daran hängen, welche du nicht mehr warten kannst und nicht rechtzeitig abgelöst werden. In diesem Zusammenhang auch, das finde ich wirklich eine Herausforderung, ich kann es aber noch nicht richtig spüren, weil ich selber noch nie so mit einem Tool gearbeitet habe - man sagt ja eigentlich, um bei unseren Rollen zu bleiben - ein FAV (fachlicher Applikationsverantwortlicher) kann nachher im Prinzip - und das stimmt ja auch - kann danach Prozess designen und im Prinzip kann da eine Art wie eine Schatten-IT entstehen, dass Prozesse digitalisiert werden und Systeme miteinander verknüpft werden und die IT eigentlich nur noch am Rande oder gar nicht involviert ist. Ich weiss jetzt nicht, wie weit, dass man das sicherstellen kann, dass die IT auch einbezogen sein muss - ich glaube aber nicht - ich glaube da kann viel selber im Fachbereich machen kann. Es kann man das gut finden aus der Fachseite, aber dann können dann so Sachen passieren - ich vergleiche es immer wie mit Excel - dass einer Klienten-Buchhaltung anfängt aufzubauen im Fachbereich auf Excel basieren, irgendwann geht er und kein Mensch - und das sind Kernsysteme worden. Da muss man wirklich aufpassen, dass es nicht zum Selbstläufer wird und zu viel Fachleute zu Informatiker werden. Was ich auch denke - was ich bei der Axa beobachte, dass da auf einmal sehr viele Mitarbeitende involviert werden und es eine eher "ressourcen-fressende" Geschichte werden kann, dass man sehr viele Ressourcen in so etwas stecken muss. #00:20:50-7#

33 Ramona: Also du meinst Betrieb, Wartung wie auch eine Etablierung im Unternehmen? #00:20:55-9#

34 Christoph: Ja, aber ich denke vor allem auch Fachbereich. Weil wenn es jetzt wirklich so ist, dass es wie ein Frontend ist, in welchem man optimieren kann etc. Dann ist es schon so, dass dann plötzlich «ow ja, wir könnten auch noch» und am Schluss sind ganz viele Mitarbeitende involviert, welche etwas machen im Zusammenhang mit RPA. Also ich denke, letztendlich kann es gut sein, es kann aber auch sein, dass sich viele mit Aufgaben beschäftigen, welche gar nicht eigentlich ihre Kernaufgaben wären. #00:21:33-1#

35 Ramona: Das sind die, die du einsparst, die brauchst du dann dafür. #00:21:35-5#

36 Christoph: Ja genau. #00:21:41-4#

- 37 Ramona: Die nächste Frage geht in einen ähnlichen Bereich, dort geht es um Chancen und Risiken. Was siehst du für Chancen und Risiken für die Stadt Winterthur, wenn wir es weiter ausbreiten? Siehst du hier andere Chancen und Risiken? #00:22:21-9#
- 38 Christoph: Ich glaube, Chancen - es gibt ganz viel Potenzial. Was ich bei der Stadt etwas schwierig finde - gegenüber Privatwirtschaft - ist auch in diesem Thema wieder, wir haben zwar insgesamt ganz viele Prozesse über die ganze Stadt, aber wenig Massenprozesse und ich meine bei Massenprozesse nicht von 50, sondern von 1000 und 10000. Das macht es immer schwierig, dass sich sowas irgendwie anfängt zu rechnen. Wenn du in einer Versicherung irgendwie 100000-mal eine Police abschliessen muss, kannst du ganz anders dahinter gehen, als wenn du sagst "ich habe im Jahr 5000 Betreuungsauszüge" und das ist schon einer der grösseren. So ist es mit vielem - wir haben ganz wenig Massenprozesse. Die zu finden, die sich wirklich auch lohnen. Du musst ja schon eine gewisse Masse haben. Ich denke, es gibt überall Möglichkeiten. Teilweise haben sie für Migrationsarbeiten RPA verwende von einem System ins andere - es ist unter Umständen nur eine einmalige Sache, aber wenn du sowas relativ schnell aufgesetzt hast, anstatt irgendwelche Migrationsprogramme zu schreiben, sondern ein Roboter einzusetzen, um Daten von System zu System zu übertragen, vielleicht auch noch etwas umwandeln. Das sind auch Chancen, nicht nur im Sinn von Geschäftsprozessen, sondern auch Unterstützungs- und Hilfsprozesse, welche man anschauen kann. Es ist in Kombination mit Workflowsystem, wo es gute Kombinationsmöglichkeiten gibt. Wo ich Risiken sehen, wie soll ich es sagen, die Systeme bieten zwar so ein Monitoring, aber man muss aufpassen, da wird etwas automatisiert und da kommen wir in Themen wie ethische Fragen, wer haftet dafür, wenn der Roboter das macht - das sind so die ethischen Fragen. Dann auch das ganze unter Kontrolle zu halten und es sauber Monitoren. Wenn ein Softwareroboter irgendetwas macht, du musst das überprüfen, ob er das richtige gemacht hat - du kannst das nicht einfach als Selbstläufer laufen lassen. Das muss, wie im Rechenzentrum einer überwacht, was machen meine Server etc. muss geschaut werden, was die Roboter machen und das über die ganze Stadt. Herausforderung, da musst du die richtigen Rollen und Skills haben, welche so etwas machen können. Ich glaube, das ist nicht einfach irgendwie wie eine Softwareanwendung einführen und dann hast du einen FAV und TAV, sondern das ist wirklich mehr. #00:26:43-0#
- 39 Ramona: Du hast das Stichwort schon gebracht. Du hast die wenigen Massenprozesse genannt, die habe ich als Herausforderung genommen. Was habt ihr beim Projekt im Stadtwerk für Herausforderungen angetroffen? Du darfst natürlich auch allgemeine Herausforderungen nennen, aber auch spezifische aufs Projekt bezogen, welche ihr angetroffen habt. #00:27:19-4#
- 40 Christoph: Also was ich wirklich glaube, dort kann sicherlich Wetterwald noch mehr sagen. Sie haben auch die Thematik mit den Prozessen unterschätzt, auch wenn sie schon eine gewisse Reife, Prozessmaturität, haben sie trotzdem festgestellt, wenn mir das so genau machen müssen mit genauen Regeln, hat es doch wieder viele Fragen gegeben. Eine Herausforderung - wenn ich das richtig verstanden habe - dass die Mitarbeitende von RPA auf das Business treffen und die wie anfangen - keine Ahnung - wie bei Organisationsprojekten sich etwas auf den Schwanz getreten fühlen und sagen «he, dieser Prozess ist ja gar nicht genau definiert und was müssen wir jetzt machen...» und das ist auch noch eine Herausforderung denke ich, dass man dort sieht, der Prozess ist doch noch in dieser Verantwortung im Fachbereich, auch wenn das über eine

Automatisierung läuft und so ein bisschen die «Schwarze Peter» Rolle einander zugeschoben wird. Was sie auch unterschätzt haben, ist - also muss ich dir glaube ich auch nicht sagen - die Stadt, die immer wieder den Anspruch hat, wir müssen gerade 100% Rolls-Royce Lösung und alles, dass man dann irgendwie - wobei sie haben das glaube ich bewusst gemacht, um es wirklich auch zu testen - wo man wirklich gesagt hat, man macht Vollintegration und Anbindungen ans SAP und an anderer System und ich glaube das haben sie auch etwas unterschätzt, die Schnittstellen, dass es auch funktioniert und auch das technologische. Was auch war - sie haben sehr lange gebraucht bis sie wirklich Use Cases gefunden haben, welche auch Sinn machen. Sie haben dann auch relativ akribisch einen Nachweis erbringen wollen, dass es einen Nutzen hat und sie Kosten einsparen können und haben dann Modellrechnungen gemacht, wie viele Minuten dauert ein Prozess und wie viel kann eingespart werden, wenn ein Mitarbeitende so und so viel kostet. Ich finde das auch gut, aber sehrwahrscheinlich haben auch sie das Problem gehabt, Prozesse zu finden, welche in hohes Volumen haben, welche regelbasiert sind, dass es auch einen standardisierten elektronischen Input gibt, also nicht Sprache oder unstrukturierte E-Mail, dass sie nicht zu komplex sind. Es sind also doch noch einige Dinge, welche berücksichtigt werden müssen. Wenige Ausnahmen und dass überhaupt IT-Systeme vorhanden sind, wo du etwas auslösen kannst. Intern weiss ich nicht. Ich kann mir vorstellen, nein da bin ich sogar sicher, so die Akzeptanzfragen. Wollen wir das überhaupt, oh Roboter klingt komisch, dann kommen sie noch mit AI hervor, wollen wir nicht - all diese Geschichten. Ich plaudere jetzt auch bisschen aus dem Nähkästchen - die falschen Erwartungen. Ich mag mich noch erinnern, du musst dann Tom fragen, da lachen wir noch oft darüber - als wir das erste Mal die Idee gehabt haben - die Idee kam von Stadtwerk - dann hat er mir angerufen und gesagt «Hey Christoph, ich sollte irgendjemand haben, aber weisst du, wir machen kein Projekt, das ist nur ein kleiner Pilot und da sind wir in 3 Monaten durch und wenig Aufwand». Am Schluss wurde das Projekt gross, hat viel gekostet und hat irgendwie 1.5 Jahre gedauert oder so. Eventuell hat man wirklich gedacht, das ginge so schnell schnell und das ist es eben nicht. #00:32:04-6#

- 41 Ramona: Das ist vermutlich auch ein Punkt, welchen du bereits erwähnt hast, mit dem fehlenden Know-how für bzw. von der Technologie. Man liest viel, steht überall Low-Code, einfache und schnelle Implementierung, dass falsche Erwartungen kommen. #00:32:26-8#
- 42 Christoph: Ja das finde ich wirklich auch. Es ist halt im Moment ein bisschen ein Hype-Thema und jetzt stossen auch ganz viele - all diese Firmen und Beratungsunternehmen, stossen jetzt in das Thema ein, aber was ich wirklich sagen muss, gegenüber anderen Sachen - ich sage jetzt Stichwort Blockchain, welche für viele eine totale Wolke ist, welche man wirklich nicht einschätzen kann, ist das etwas oder nicht, was heisst das etc. und muss ich sagen da ist die Technologie sehr konkret und sie funktioniert und man kann an vielen Orten und zum Glück auch in den Verwaltungen kann man schon nachschauen, was die schon gemacht haben, Erfahrungen abholen und das macht viel einfacher. Es ist schon viel konkreter, aber es wird halt trotzdem noch viel «blabla» erzählt. #00:33:32-4#
- 43 Ramona: Das Vorhaben vom Stadtwerk war das erste in der Stadt Winterthur? #00:33:38-8#
- 44 Christoph: Ja, das erste und einzige bis jetzt. Was wir noch gemacht haben, das

Vermessungsamt hat mal Interesse gezeigt, jedoch dort ist man nicht weitergekommen. was wirklich auch etwas schwierig ist - und das kann ich heute noch nicht - die zweite Frage ist dann immer "und was kostet mich das, wenn ich so etwas machen möchte" und ich muss dir echt sagen, jetzt auch aufgrund von dem PoC ist es extrem schwierig, denn es hat viel gekostet, aber wieviel jetzt quasi Lehrgeld war und Aufbau, Infrastruktur etc. kann man gar nicht so genau sagen. So zum Beispiel ein einfacher Prozess kann man so und so rechnen und ein mittlerer so und so - das wäre noch schön, wenn jemand Interesse hätte, das der eine Ahnung hat. #00:34:45-9#

45 Ramona: Es wäre sicher auch einfacher, um in die Abteilungen zu bringen. Die Kosten sind schon immer ein Punkt. #00:34:54-7#

46 Christoph: Auch zurecht. Das Vermessungsamt hat auch gesagt, wir müssen irgendwie jeden Monat eine Datenlieferung machen. Genau so etwas könnte man jetzt auch umsetzen, anstatt das ein Mitarbeitende ein Export macht und ein Excel und dann ein Mail versendet und das könnte relativ einfach - siehst du ich spreche auch schon so - könnte man machen. Aber sie haben dann auch gesagt, so einfach und schnell ist es dann doch nicht und wir machen es nur 12-mal im Jahr und da haben sie es auch liegen gelassen. Es ist dann doch nicht so das ist ein Prozess, der uns so viele Arbeit kostet, etc. Ein grosses Thema beim Stadtwerk war auch noch die Security, und zwar darum - es gibt ja verschiedene Modelle wie Hybrid, Cloud oder On-Premise und wir haben jetzt ein Hybrid-Modell beim Stadtwerk und damit du quasi die Komponente von diesem Roboter, die müssen ja Berechtigungen haben auf die entsprechenden Systeme und das heisst du gibst einer unnatürlichen Person Berechtigungen. Klar kannst du die einschränken wie ein normaler Benutzer, aber der hat Berechtigungen irgendetwas zu machen. Und dann ist die Frage, die Berechtigungen User / Passwort müssen unter Umständen herausgegeben werden in die Cloud und die haben dann Zugriff auf ein SAP, welches intern läuft. Also die Security-Geschichte ist nicht zu unterschätzen #00:36:56-1#

47 Ramona: Also so Datenschutz-Themen? #00:36:57-6#

48 Christoph: Ja genau. #00:36:59-6#

49 Ramona: Also würde ich jetzt auch eher als Risiko sehen, wie als Herausforderung. #00:37:04-8#

50 Christoph: Ja unbedingt. Weil die wie ein normaler Benutzer Berechtigungen haben müssen. Ist ein normaler AD-Benutzer. Und der muss ein User und Passwort haben. #00:37:21-2#

51 Ramona: Strategie hast du bereits erwähnt. Ist Prozessautomatisierung ein Bestandteil davon? #00:37:30-0#

52 Christoph: Ja, das ist ein Schwerpunkt - das Thema Prozessautomatisierung, aber natürlich nicht weiter ausgeführt in einer Strategie, sondern dass man ein Schwerpunkt auf die Prozessautomatisierung setzen möchte wie auch immer. #00:37:46-9#

53 Ramona: Aber eine Roadmap hat man auch oder nicht? #00:37:50-9#

- 54 Christoph: Nein. #00:37:52-8#
- 55 Ramona: Man hat es einfach Punkt. RPA ist nicht explizit enthalten, man spricht einfach von Prozessautomatisierung? #00:38:00-1#
- 56 Christoph: Genau. #00:38:04-5#
- 57 Ramona: Der Vorstoss für RPA kam der aus dem Stadtwerk? #00:38:11-5#
- 58 Christoph: Ja, muss man sagen. #00:38:14-2#
- 59 Ramona: Ist das deiner Meinung nach korrekt oder hättest du einen anderen Wunsch oder eine andere Ansicht oder wie sollte es deiner Meinung nach laufen? #00:38:23-7#
- 60 Christoph: Natürlich wäre es schön gewesen, wenn wir eine Digitalisierungsstrategie gehabt hätten und man gesagt hätte, wir haben Prozessautomatisierung und man hat eine Roadmap und wir benötigen die und die Komponente und Fachbereich können die nutzen. Aber ich denke das ist nicht realistisch. Auch die Geschwindigkeiten der Technologien und die Möglichkeiten, die es gibt und insofern finde ich es eigentlich gut und es kann auch durchaus so laufen, aber auch umgekehrt. Was ich aber schwierig finde und das ist auch eine Herausforderung - nicht auf der technischen Seite - ist, das was jetzt passiert ist, Stadtwerk ist vorgeprescht und wollten es ausprobieren und somit hat man keine Submission - auch keine freihändige - gemacht und jetzt haben wir etwas und sind aber schon an der Grenze. Jetzt können wir nicht weiter in die Ausbreitung gehen. Deshalb wäre es eigentlich wichtig, dass man egal was man macht, auch wenn es von einem Fachbereich initiiert wurde, dass es einerseits zentral koordiniert abläuft, sauber in eine Gesamtarchitektur und dass man auch immer dafür besorgt ist und den Blick in die Zukunft hat, dass es eben auch in eine Ausbreitung in der Stadt gehen kann. Da haben wir ja auch Beispiele. Das Workflowmanagement Tool von Stadtwerk, dort haben wir die Ausschreibung so gemacht, dass die Option besteht, dass man in die Ausbreitung gehen kann. Das ist jetzt wirklich schwierig. So haben wir das Risiko, dass wir es ausschreiben müssen, und dort ein anderes Produkt kommen kann und das ist wirklich ärgerlich. Dann hast du das Lehrgeld, welches du gezahlt hast, zu einem Teil verloren. Es ist wieder etwas der Widerspruch zwischen Agilität und mal schnell ein MVP machen und dann gleichzeitig, aber wir müssen schon alles vorbereiten, dass wenn wir mal irgendwann die ganze Stadt - das ist wirklich ganz schwierig in diesem Thema Agilität und Verwaltungstanker. #00:41:02-3#
- 61 Ramona: Hast du das Gefühl, dass die Organisationsform IT-intern oder extern, ob das ein Einfluss hat, ob eine Gemeinde RPA einsetzt oder nicht? Oder hast du das Gefühl, das hat kein Einfluss? #00:41:26-5#
- 62 Christoph: Ich muss es so sagen, ich glaube, es ist zunehmend mit der Komplexität von den Technologien, ist es eine grosse Herausforderung für eine interne IT, welche auch plafoniert ist mit den Stellen und dem Wachstum die alle zu beherrschen. Ich habe das Gefühl immer mehr - wie auch RPA - ist eben nicht etwas, dass man mal einkauft, installiert und das war es dann, sondern es ist im Prinzip ein Basiswerkzeug, mit welchem du danach ganz viel machen kannst. Für das benötigst du wie ein Kompetenzzentrum wie auch für ein ECM, ERP und so gibt es immer mehr Bereiche,

Basisservices, für welche du Fachleute benötigst. Das siehst du selbst, ich spreche ein paar Mal mit Fachkräften bei euch und sage, "Hey, das wäre doch noch spannend" und mir sagen dann alle, ja das wäre wirklich spannend, aber wir müssen Applikationen betreuen usw. Um nun auf deine Frage zurückzukommen, wenn du ein Unternehmen hast, die können dann sagen: Gut, jetzt kommt eine neue Technologie, wir sehen Potenzial und jetzt bauen wir ein Team und dann kommt die nächste Technologie und wir machen wieder ein Kompetenzzentrum, ist es vermutlich einfacher und zusätzlich können sie das auf x verschiedene Gemeinden, Verwaltungen anwenden. Also insofern ist es einfacher, wenn es aussen ist. Aber nichtsdestotrotz glaube ich ein gewisses Wissen musst du auch intern haben. Da sind wir wieder ein bisschen beim Thema, wir haben ja nur schon das Problem, wo wäre das jetzt angesiedelt so ein Kompetenzzentrum, weil das ist so ein bisschen an der Schnittstelle zwischen Prozess und Technologie, im Bereich Business Analyst und ich sage jetzt in St. Gallen, aber auch klassisch in der Privatwirtschaft ist das ein bisschen in der Unternehmensentwicklung angesiedelt solche Themen, wo es auch um Organisations- und Unternehmensentwicklung, wo auch das Thema Prozessmanagement angesiedelt ist. Das kennen wir in der Stadt leider noch nicht und das ist ganz schwierig. Das ist nicht neu das Thema, dass sich in der Stadt niemand um die Prozesse kümmert. Das ist genau auch ein Grund, warum wir das Silodenken haben, dass jeder sagt, ja gut ich muss in meinem Departement schauen, aber quer durch sind es vielleicht ein paar Sachen wie Finanzen und Personal, aber sonstige Services wie Bewilligungen, bei welcher Polizei und Sportamt involviert sind, gesamthaft das anschauen ist ganz schwierig. Und das geht genau in dieses Thema, man hat das nirgends angesiedelt, Workflow genau das gleiche - man streitet sich, Stadtwerk hat es für sich aufgebaut und jetzt ist die Schule gekommen und möchte das auch nutzen und ja, wer unterstützt sie jetzt. und mir als IDW sagen, nein, wir sind nur die die es betreiben. Stadtwerk sagt und wir bauen und bieten doch nicht für die ganze Stadt Know-how und Support auf bzw. an für BPMN und Workflow. So kommen immer mehr solche Fragestellungen und am Schluss ist es doch so, dass jeder mit einem Externen schaut und das ist natürlich überhaupt nicht effizient und zielführend. Ich finde das echt schade, gerade auch RPA sehe ich wirklich Potenzial, aber wir haben die Rolle nicht um das zu pushen, vorantreiben, weil wir als interne IT-Dienstleister in den Augen der Fachbereich gerne mal etwas verkaufen möchten und das ist wirklich etwas blöd, aber gleichzeitig, wenn du die Mitarbeitenden überzeugst, dann kommt die Problematik bezüglich der Ausschreibung und wer dann wen unterstützt. Das ist etwas unglücklich und schade finde ich. Denn ich glaube, das ist eigentlich genau das, was die Fachbereiche draussen von uns erwarten.

#00:47:29-6#

63 Ramona: Du hast ganz an Anfang erwähnt bezüglich fehlender Submission ist die Ausbreitung jetzt schwierig, aber grundsätzlich sieht die Stadt Winterthur eine Zukunft für RPA? In der Literatur ist es etwas als Hype deklariert und sagt, es sei eine Übergangslösung - ihr seht hier aber auch für die Zukunft Anwendungsfälle?

#00:48:04-1#

64 Christoph: Ja ich bin überzeugt, dass ist eine der Technologien, welche wir noch mehr bei uns sehen werden. #00:48:24-5#

65 Ramona: Dann zu den Synergien. Tauscht sich die Stadt Winterthur regelmässig mit anderen Gemeinden aus? #00:48:33-8#

- 66 Christoph: Ja. Wir haben verschiedene Gremien. Z.B. im Städteverband gibt es eine Gruppe «Digitalisierung», dort tauschen sich Städte zu verschiedenen Themen. Also explizit zu RPA nicht, dass es nur eine Gruppe dafür gibt. Fachgruppe Digitalisierung geht es immer um Themen was Städte umsetzen und man sich austauscht. Dann was auch noch wichtig ist, wir sind ja kürzlich egovpartner beigetreten, das ist ja der Verbund der Gemeinden des Kanton Zürich und ansonsten auch CIO, welche sich regelmässig austauschen und ich denke schon, dass wir hier relativ gut vernetzt sind.
#00:49:32-2#
- 67 Ramona: Was sind deine Erfahrungen mit dem Austausch? Sind die positiv?
#00:49:37-7#
- 68 Christoph: Ja. Ich kann es so sagen, die meisten - zu RPA bezogen - haben ungefähr den gleichen Stand wie wir. Die haben auch Piloten umgesetzt mit 2-3 Prozessen, möchten es jetzt auch weiter einsetzen bzw. auf diese Technologie setzen und die Rahmenbedingungen setzen bezüglich Submissionsrecht, Ressourcen etc. Aber es ist halt schon so, auch hier, es kocht jeder so sein eigenes Süppchen. Aber ich frage mich das oft, weshalb das so ist, dass jeder irgendwie alles selbst macht und einkauft etc. Hat jetzt aber nicht speziell mit RPA zu tun. #00:50:43-4#
- 69 Ramona: Du würdest sagen dein Interesse ist grundsätzlich hoch an einem Erfahrungsaustausch, aber Potenzial wird nicht ganz so genutzt? #00:50:50-8#
- 70 Christoph: Ja genau. Alle sind auch sehr offen darüber zu kommunizieren. Ich muss auch ehrlich sagen, man hat auch einen gewissen Stolz, wenn man sagen kann wir machen hier auch etwas - hat halt so ein bisschen einen «coolness Faktor» diese modernen Technologien auf welche die Verwaltungen aufgesprungen sind und viel Potenzial bringt. Ich glaube die ganze Covid-Geschichte hat dem auch nochmals einen Schub gegeben. Zum Beispiel die Bundesämter, welche die Antragsfluten bewältigen mussten, dort ist glaube ich viel mit RPA gelöst worden und das hat der Technologie nochmals einen Schub gegeben und auch etwas hochfähiger für die öffentliche Verwaltung gemacht. #00:52:32-8#
- 71 Ramona: Der Aufbau eines Erfahrungsaustauschs spezifisch auf RPA, was könnte der deiner Meinung nach in der öffentlichen Verwaltung bewirken? Was wäre ein Output, welcher du dir erhoffen würdest oder gewünscht wäre? #00:52:52-6#
- 72 Christoph: Für mich wäre es einerseits die Sensibilisierung über das Potenzial und andererseits Hilfestellung, erkennen - und das wäre eigentlich fast das wichtigste - wo die anderen Gemeinden das Potenzial sehen. Oftmals kommt man selbst gar nicht darauf und wenn man sieht, wie es andere Gemeinden machen, dann erkennt man eventuell Potenzial, welches einem gar nicht bewusst war oder man feststellt, dass es gleich gemacht wird. Wir sind ja auch etwas blind - 30 Jahr und so - und ich glaube, es sind oft nicht die offensichtlichsten Sachen. Ich glaube die Stadt Bern oder St. Gallen setzten auch intern auf RPA - ich glaube bei Bestelleingängen - also nicht nur im Zusammenhang mit Kunden. Ich habe das schon oft bemerkt, jetzt werden auch viele Gemeinden als Referenz verwendet für die Firmen, welche diese Sachen anbieten und da gibt es Tonnen an Veranstaltungen. Ich muss sagen, es ist wirklich noch spannend dieser Austausch nur schon, um das Gefühl zu erhalten, was heisst RPA organisatorisch, was hattet ihr für Kosten, was für Fachkräfte habt ihr gebraucht, aber vor allem

was für Use Cases seht ihr. Auch die eingesetzten Produkte sind spannend. #00:54:50-3#

73 Ramona: Dein Interesse für einen solchen Erfahrungsaustausch bezüglich RPA - wie würdest du diesen einschätzen? niedrig, mittel, hoch, sehr hoch? #00:54:58-7#

74 Christoph: Ich würde hoch sagen. #00:55:04-9#

75 Ramona: Was für eine Form vom Austausch würdest du für diese Thema am effektivsten empfinden? Es gibt ja Community of Practice zum Beispiel, ERFA Gruppen oder wie egovpartner innerhalb vom Kanton oder auf den ganzen öffentlichen Sektor. Was wäre deiner Meinung nach die geeignetste Form für diese Thematik? #00:55:38-2#

76 Christoph: Ich glaube nochmals ein separates Gefäss für diese Technologie ist vermutlich schwierig, da es schon so viel gibt. Aber z.B. in der Fachgruppe Digitalisierung oder Städteverband sehe ich es schon, dass man z.B. mal einen Themenschwerpunkt oder ein Traktandum setzt. Oder egovpartner finde ich auch gut - dort hat es zwei grosse Städte dabei - aber dort hast du natürlich nicht so viel, deshalb sind die anderen Gruppen doch etwas spannender. #00:56:33-5#

77 Ramona: Dann wären wir am Schluss. Willst du noch etwas ergänzen? #00:56:42-7#

78 Christoph: Nein, ist spannend. Nimmt mich wunder was du noch so herausfindest. Ich wäre sehr interessiert die Arbeit zu erhalten. Ich hoffe, ich konnte dir etwas wertvolles mitgeben.

B.13 Interview Stadt Zug (Nicolas Lemaitre)

Das Experteninterview wurde mit Nicolas Lemaitre, Projektleiter Smart City der Stadt Zug am 14. April 2022 durchgeführt.

- 1 *Ramona: Darf ich dich bitten dich kurz mit Namen, Funktion und Arbeitgeber vorzustellen. #00:00:18-5#
- 2 Nicolas Lemaitre: Mein Name Nicolas Lemaitre. Ich bin bei der Stadt Zug in der Abteilung Informatik. Ich bin Projektleiter Smart City und für die Smart City Applikationen mit Fokus auf die Vorantreibung und Umsetzung von eGovernment verantwortlich. #00:00:51-6#
- 3 Ramona: Kennst du Christoph Zech? #00:00:54-5#
- 4 Nicolas Lemaitre: Nein, sagt man nichts. Wo müsste er sein? #00:00:59-6#
- 5 Ramona: Er ist unser Digital Officer der Stadt Winterthur und in der Smart City Welt unterwegs. #00:01:06-9#
- 6 Nicolas Lemaitre: Nein, da kenne ich nur Vicente Carabias und Marisa Kappeler. #00:01:25-9#
- 7 Ramona: Wie lange arbeitest du schon in der öffentlichen Verwaltung? #00:01:29-9#
- 8 Nicolas Lemaitre: 1 Juli sind es drei Jahre. #00:01:39-2#
- 9 Ramona: Was hattest du schon für Berührungspunkte mit RPA, hast du eine Rolle oder wie ist so dein Wissensstand? #00:01:46-4#
- 10 Nicolas Lemaitre: Nein es ist auch nicht so, dass wir das konkret als Thema auf der Agenda haben. Es ist einfach so, dass grundsätzlich, wenn mir neue Dienstleistungen neu anbieten, ganz konkret, wenn wir sie in unserer Zug-App anbieten, hinterfragen und analysieren wir gleich den ganzen Prozess und schauen, wie wir ihn effizienter machen können. Es geht um Effizienz für uns selbst und aber auch, dass eine Dienstleistung mehr oder weniger in Echtzeit - also Echtzeit sind wir noch weit davon entfernt - aber möglichst kurze Wartezeiten für die Kundinnen und Kunden, weil das einfach der Gewohnheit entspricht, die man hat. Wenn ich auf Digitec etwas bestelle, dann habe ich innerhalb der gleichen Minute ein Bestätigungsmail und eine halbe Stunde später die Versandbestätigung, weil die komplett automatisierte Lager haben. Das entspricht einfach einer Erwartung der Kundinnen und Kunden. Insbesondere, wenn wir jetzt sagen, wir haben rein digitale Dienstleistungen wie Wohnsitzbescheinigung, dann gibt es keinen Grund, weshalb ich die nicht zwei Minuten nach meiner Bestellung in meiner App haben sollte. Da sind wir noch nicht ganz, aber wir versuchen es so weit umzusetzen, wie auch die Akzeptanz der Mitarbeitenden und einfach die Möglichkeiten nutzen, welche es gibt. Es ist aber nicht so, dass es eine strategische Stossrichtung wäre, welche sagt, jemand kümmert sich um RPA und wir müssen

all diese Prozesse automatisieren. Es ist mehr ein Selbstverständnis, dass man nicht einen schlechten Prozess digitalisiert, sonst haben wir einen schlechten digitalen Prozess. #00:04:18-8#

- 11 Ramona: Der Klassiker ja. Habe ich das richtig verstanden RPA ist bei der Stadt Zug noch nicht im Einsatz? #00:04:39-0#
- 12 Nicolas Lemaitre: ich sage mal gewissermassen. Bei Innosolv ist es so, dass Dienstleistungen von der Einwohnerkontrolle, Wohnsitzbestätigung, Leumundszeugnis, Heimatausweis usw. die kannst du alle über einen Webservice von Innosolv bestellen. Das heisst, es kommt schon mal nicht einfach eine Bestellung per Mail rein, welche dann verarbeitet wird. Was wir machen in unserer eZug App, als erstes fragen wir nach Person mit dieser AHV-Nummer kann überhaupt welche Dokumente bestellen. Dies wird von dem Webservice von Innosolv bereitgestellt. Dann habe ich ein personalisiertes Menü von Dokumenten, welche Innosolv mir sagt, welche ich bestellen kann. Ich kann somit keine Dokumente bestellen, welche abgelehnt werden könnte. Z.B. als Wochenaufenthalter erhalte ich keine Wohnsitzbestätigung. Du kannst mir schlussendlich sagen, ob das eine Form von RPA ist oder nicht. Aber wir prüfen vorab, was kannst du überhaupt bestellen, dann kriegst du eine personalisierte Auswahl, dann bestelle ich das und dann kommt es quasi direkt in die Fachanwendung rein, also es wird eine Aktivität ausgelöst, welche im Moment noch - und zwar weil das die Mitarbeitenden der Einwohnerdienste so wünschen - die Aktivität bestätigen sie noch manuell. Innosolv könnte dies auch automatisch bestätigen, denn wir wissen eigentlich alles. Wir haben in der eZug App - das ist eine elektronische Identität - dort haben wir alle Angaben, welche wir wissen müssen wie Name und AHV-Nummer und darum kannst du es bestellen. Item sie quittieren es noch von Hand und der ganze Versand, also das Dokument erstellen, signieren und zustellen wird nicht automatisch gemacht. In einem komplett automatisierten Prozessablauf gibt es noch den kleinen Schönheitsfehler, dass die Einwohnerkontrolle die Aktivität manuell bestätigen wollen. #00:07:26-3#
- 13 Ramona: Wir das aufgrund einer Gegenprüfung noch so gemacht? #00:07:30-8#
- 14 Nicolas Lemaitre: Ja. Vielleicht geht es auch in Richtung von einer Angst oder einem Kontrollverlust. Da kommen wir natürlich nicht zu was ist möglich, sondern was ist machbar mit den Mitarbeitenden mit den Menschen, die damit zu tun haben. Dort mache ich auch nicht unnötig Druck, weil wenn eine berechtigte Angst aufkommt, dass plötzlich jemand denkt mein Job ist so ja überflüssig, das geht alles auch ohne mein Zutun, dann hast du schlussendlich die Leute natürlich nicht mehr im Boot. Vielleicht ist es eine Konsequenz davon, aber nicht mein Ziel Leute weg zu rationalisieren. Das ist schlussendlich dann auch der Punkt, an welchem man sehr vorsichtig sein muss, dass es eigentlich nicht entscheidend ist, was möglich ist, sondern was kann man mit den Mitarbeitende machen, dass Automatisierung für sie stufenweise eingeführt wird, eine Vereinfachung darstellt und dass primär einfache, repetitive Arbeiten abgenommen werden. Ich denke es braucht einfach die Zeit, dass die Veränderung der Freund der Mitarbeitenden wird und nicht ein Schreckensgespenst. Möglich wäre ziemlich viel. Bei den Parkkarten ist es jetzt auch so, da haben wir am 27. April einen Release, mit welchem die ganzen Parkkarten auf unsere eZug App kommen. Auch dort übermittle ich wie ich heisse und wo ich wohne, und anhand meines Wohnortes kann ich genau die richtige Parkkarte auswählen. Ich sag dem System wer ich bin und dann

kann ich schon gar nichts falsch machen. Ich kann mich beim Namen, E-Mail, Adresse schon nicht vertippen. Das System weiss, welche Produkte ich kaufen darf, wenn ich dort und dort wohne. Es ist so, die Mitarbeitenden bei den Parkkarten müssen jetzt nicht mehr viel machen. Das ist hart, aber ist auch keine tolle Arbeit. Sie können etwas machen, was eine Maschine noch nicht kann. Man muss einerseits verträglich machen auf der anderen Seite macht man den Personen und der Organisation mit nichts einen Gefallen, wenn man jetzt einfach noch 10 Jahre lang unqualifizierte Arbeit - das klingt auch sehr böse - aber unqualifiziert im Sinne von, dass es sehr einfach automatisierbar ist, dass man hier künstlich Arbeit erzeugen und Personen beschäftigen. Dann setzt man die Mitarbeitenden besser für die Kontrolle der Durchsetzung der Parkordnung ein. Dann sind sie auch an der frischen Luft, ist ja auch nicht schlecht. Ich vergleiche es manchmal etwas mit der Migros und dem Self-Scanning. Die einen sagen «jetzt muss ich selbst scannen, aber es kostet immer noch gleich viel», dann sage ich «ja, aber du bist viel schneller durch den Laden und musst die Ware nur einmal anfassen, einpacken und bist wieder draussen». Bei mir ist es ein Mehrwert. Dann «die armen Leute, welche nicht mehr an der Kasse sind». Diese Mitarbeitenden schauen jetzt den Regalen, deshalb sind die immer aufgefüllt. Die machen jetzt etwas, was ein Roboter noch nicht so gut kann. Das ist dann irgendwie, ich sage mal Zwischenschritt - also auch eine Phase, die durchaus länger gehen kann - dass die Mitarbeitenden dort eingesetzt werden, wo ein Roboter noch nicht Hand bieten kann. Wenn ein Roboter das dann auch gut kann, benötigen wir ein bedingungsloses Grundeinkommen. #00:12:40-7#

- 15 Ramona: Ich sage immer, es ist das Vertrauen in die Automatisierung und auch einen Ausblick haben, wo sie nachher eingesetzt werden bzw. wo sie ihre Fähigkeiten einsetzen können. Ich denke, dass ist bei jedem Change so. Mit der Tür ins Haus fallen ist ein schlechter Ansatz. #00:13:30-4#
- 16 Nicolas Lemaitre: Wobei weisst du, dass mit dem Vertrauen höre ich immer wieder. Das geht bei mir bei einem Ohr rein und beim anderen wieder raus, weil der Error 40, jeder Fehler passiert 40cm vor dem Bildschirm. Es kommt schon darauf an, von was wir sprechen und dort bist du natürlich auch tiefer drin, weil du dich jetzt intensiv mit dem Thema beschäftigt hast, was zählt schon dazu und was nicht. Ich sage eine einfache Regel, ob man dem schon Algorithmus sagt oder nicht, weiss ich auch nicht, aber einfach nimm das und mach das. Das geht natürlich noch weiter bis Deep Learning und AI. All diese Chatbots, da stellt man sich etwas sehr Aussergewöhnliches vor, wenn man sich damit auseinandersetzen, dann ist es eher enttäuschend, denn die können nichts und lernen langsamer als mein Zwerghamster. Es geht auch nicht um ein Vertrauen in etwas. Es ist höchstwahrscheinlich auf keinen Fall eine Verschlechterung, wenn ich einen einfachen Algorithmus habe, welcher einen einfachen Task umsetzt, als wenn ich einen Menschen darauf loslasse. Wir sind auch bei weitem nicht fehlerfrei, darum finde ich, da muss man etwas die Kirche im Dorf lassen und sagen, du bist auch nicht perfekt. Die Automatisierung ist hingegen ziemlich nach an der Perfektion. #00:15:30-1#
- 17 Ramona: Wenn sie richtig umgesetzt ist. #00:15:31-9#
- 18 Nicolas Lemaitre: Genau ja. Wir digitalisieren fröhlich und frisch und im 2025 haben wir eine grosse Stromlücke. Das sind auch Sachen, die man sich überlegen muss, welche aber nichts mehr damit zu tun haben - schlussendlich in letzter Instanz dann doch

auch mit Akzeptanz, dass man auch dort eine Rückfallebene hätte. Das ist schon wieder ein ganz anderes Thema #00:16:04-1#

- 19 Ramona: Also ihr habt, wenn ich das so höre, habt ihr mehr schon fast die Form von Automatisierung, die man sich wüscht, quasi Vollintegration mit Schnittstellen ohne Medienbrüche. Das regelbasierte RPA ist eher die Abnahme der Interaktion eines Menschen. *Erklärung RPA-Beispiel* #00:18:09-9#
- 20 Nicolas Lemaitre: Also, wenn es irgendwie möglich ist, dann ist natürlich der Anspruch schon, dass man es so macht. Ein Beispiel ist im Bereich vom Betreibungsamt. Dort kannst du ein Formular machen und einen Ausweis hochladen und du hast danach einen medienbruchfreien Prozess. Es ist alles digital. Da haben die Mitarbeitenden ein E-Mail bekommen mit Anhängen etc. das haben sie heruntergeladen oder sogar abgeschrieben und sich noch vertippt. Das hat locker eine halbe Stunde Arbeit verursacht pro Auskunft. Was es gibt, das ist State of the Art seit eSCHKg bzw. seit es komplett definiert und umgesetzt worden ist und auch dort habe ich gesagt, wenn wir den Betreibungsregisterauszug in die eZug App integrieren, dann ist das per eSCHKg und das fließt direkt in die Fachanwendung. Sie müssen nichts mehr abtippen, der Name ist drin und ausweisen müssen sie sich nicht mehr, da es ja mit der eID bestellt wurde, das heisst wir wissen, dass du bist. Sie müssen nur noch OK klicken und im Hintergrund wird alles automatisiert bearbeitet. Ich weiss nicht, ob das eine offizielle Bezeichnung ist, aber es hat so nicht nur keinen Medienbruch mehr, sondern auch keinen Systembruch. Das finde ich relativ wichtig, dass die Mitarbeitenden ihre Arbeit in ihrer Fachanwendung machen können. Wenn du mit einer Veränderung kommst und sagst «schau, ich habe hier etwas cooles. Du kriegst hier eine E-Mail, da musst du den Anhang auf den Desktop ablegen, dann das Tool öffnen und einfügen wie auch noch im Outlook eine Rückmeldung schreiben» - ich meine, dass kannst du vergessen, das funktioniert nicht. Die Leute sind schon sehr gefordert, wenn es schon ein bisschen vom Status Quo abweicht, wie beispielsweise, dass es nur noch einen Klick braucht und keine 30min mehr. Nur schon das ist eine Herausforderung. Aber, dass das vor- und nachgelagerte, wie eine Signatur beispielsweise, dass muss automatisch gehen und das Ziel ist wirklich, wenn wir etwas machen, dass das Vorher und Nachher alles automatisiert ist und die Leute eigentlich, wie vorher auch schon, nur in ihrer Fachanwendung zu tun haben, dass es nichts Zusätzliches gibt. Auch für die Akzeptanz oder auch, dass sie merken, dass es einfach er ist. Ich weiss nicht, wie es bei euch in Winterthur ist, aber bei uns klagen alle bezüglich zu viel Arbeit. Es ist ja schön, wenn alle was zu tun haben und jetzt kann euch das helfen, dass ihr vielleicht weniger Stress habt. Das heisst ja nicht, dass sie nachher nichts mehr zu tun haben. #00:22:41-1#
- 21 Ramona: Wenn du an den UseCase denkst, welchen ich dir beschrieben habe - wir können aus allgemein auf Prozessautomatisierung nehmen - wo siehst du Chancen für eine öffentlichen Verwaltung? #00:23:06-1#
- 22 Nicolas Lemaitre: Chance ist sicherlich, dass man mit der Last, welche alle haben - bei uns wächst die Stadt, es gibt auch neue Aufgaben usw. Die Chance ist, dass man das Tagesgeschäft so effizient macht, dass man flexibel bleiben kann, um neue Aufgaben annehmen zu können. Auf der anderen Seite ist es natürlich auch, dass man mit der Zeit geht. Wir haben den Auftrag, wir geben Steuergelder aus und ja, ich meine wir können nicht heute noch Kartonkärtchen-Register führen. Da würde jeder denken

"geht's noch". Man kann nicht 10 Mitarbeitende, welche Kärtchen sortiert, wenn das jemand am Computer könnte. Längerfristig ist natürlich eine Gefahr da, dass die ganze Legitimierung von einer Verwaltung für sich - wir sehen es auch in ganz vielen Bereichen, welche Teilaufgaben einer Verwaltung ausgelagert oder privatisiert werden, wo die Verwaltung nur noch Auftraggeberin ist - ist die Frage, ist das ein erstrebenswertes Szenario, ja oder nein? Ich finde das ok, wenn es so ist, wie es ist und wenn wir das können und wenn wir das auch effizient machen können, mit der Zeit mitgehen und unserer Dienstleistungen dem entsprechen was die Leute erwarten. Ich denke, dass ist die Chance, aber auch die Pflicht dort mitzugehen. Wir sind nicht irgendeine Insel der analogen Glückseligkeit. Es gibt Erwartungen und du bist genug lange bei der Stadt, dass du weißt, dass auch politische Themen aufkommen und du musst plötzlich Rechenschaft ablegen, was, wie, wo. Ich denke, wenn man hier nichts macht oder wenn man hier nicht schon dran ist, dann fällt dir die Kiste irgendwann auf die Füße, denn du kannst gar nicht so schnell vorwärts gehen. Wenn du dir vorstellst, jetzt auch nach der Pandemie, wo und wie wir als Organisation unsere Zusammenarbeit und Dienstleistungen in fünf bis zehn Jahren sein sollen, dann müssen wir jetzt eigentlich schon sehr konkret daran sein und es umsetzen. Der Speed um dort zu sein, wo wir in fünf bis zehn Jahren sein sollten, dass bringst du sonst nicht auf den Boden. Du hast schon Turnschuhe an und kannst rennen, aber es fühlt sich an wie im Honig - es ist zäh. Auch wenn alles klar wäre, es ist wirklich eine zähe Geschichte und darum ist es nicht eine Chance, sondern eine Pflicht, dass man das umsetzt. Sonst heisst es auf einmal, schau, hier gibt es noch zwei Administratoren und der Rest wird ausgelagert. Wenn das Auslagern nur noch die Hälfte kostet, dann gibt es die Verwaltung morgen nicht mehr. #00:27:40-4#

- 23 Ramona: Das ist ja so oder so immer wieder ein Thema. Wo siehst du Risiken der Technologie RPA? #00:27:54-3#
- 24 Nicolas Lemaitre: Risiko ist, dass man das auch in den richtigen Kontext setzt bzw. das Risiko ist, dass die Leute sich sperren. Bei der Technologie selbst sehe ich keine, also doch, dass wäre jetzt auch nicht fair. Grundsätzlich mit der Stromlücke, sonstige Blackouts, Hackerangriffe usw., wenn du dich natürlich so abhängig machst von einer Digitalisierung, dann ist tote Hose, wenn es nicht funktioniert. Ich mag mich daran erinnern, dass bei meinem letzten Arbeitgeber das Internet mal nicht funktioniert hat. Du hast keine Netzlaufwerke, kein Citrix nichts und dann gingen wir nach Hause. Ich finde das schon noch verrückt. Wenn wir das alles so weit umsetzen und sagen unser Prozess ist so und so und das gar nicht abbilden, sondern alle im gleichen Korb sitzen und dann passiert diesem Korb etwas, dann ist es nicht sehr ideal. Das ist sicherlich ein Risiko. Auch, dass die Leute "herunterfallen", dass du nicht mitbekommst, wenn es nicht gelingt, um zu zeigen, dass es einfach Arbeit gibt, welche automatisiert werden kann, welche schneller zuverlässiger gemacht ist und dass die Leute das machen sollen, was sie besonders gut können oder Automatisierung aktuell noch nicht gut oder gar nicht kann. Wenn ich bei den Captures sagen muss, dass ich kein Roboter bin und zeigen, wo ein Rotlicht ist. Ich meine das ist eine einfache Aufgabe, aber der Roboter kann es offensichtlich noch nicht gut. #00:30:37-8#
- 25 Ramona: Wo siehst du Herausforderungen beim Einsatz von RPA in einer öffentlichen Verwaltung? #00:30:47-9#
- 26 Nicolas Lemaitre: Ich denke das ist grundsätzlich das Know-how. Ich weiss auch

nicht, ich meine Winterthur ist die 6. grösste Stadt in der Schweiz, ihr seid gross. Vermutlich Anzahl Einwohner vier Mal so gross als die Stadt Zug. Was hat Winterthur, 100 wie viel? #00:31:14-5#

27 Ramona: 110000 glaube ich. #00:31:15-6#

28 Nicolas Lemaitre: 110000 ok. Zug hat 30000. Ich meine je nach Grösse kannst du dich natürlich damit auseinandersetzen und eine Spezialisierung aufbauen. Ich meine, Zug ist auch noch einigermaßen gross, zumal wir auch IT-Dienstleisterin sind für Nachbargemeinden. Wir bedienen auch Cham, Steinhausen, Baar und Neuheim, das heisst wir sind auch schon eine gewisse Organisation, die sich damit auseinandersetzen kann. Aber ich weiss nicht, ob da das Know-how auch wirklich da ist. Ich meine ich hätte gesagt, ich habe keines, aber wir machen trotzdem etwas, das das vielleicht etwas unbewusst ist. Gestern hatte ich noch einen Austausch mit einer Frau, die einen CAS im Thema Blockchain macht und dann wird auch erwartet, dass wir als kleine Stadt - das ist in diesem Falle auch auf meinem Tisch gelandet - dass wir auch ganz genau wissen, auf welcher Blockchain die SSID elektronische Identität und «bla», ist es eine permission oder unpermission Blockchain. Weissst du, wir sind an der Oberfläche, wir sind reine Umsetzer. Wir haben bei uns niemand der RPA Spezialist ist, ich muss nicht bei Wikipedia nachschauen was es bedeutet, aber ich bin weit davon entfernt eine Definition oder Architekturen zu kennen. Wir machen einfach mal. #00:33:24-9#

29 Ramona: Ist auch ein Ansatz. Ich weiss nicht, ob du es beurteilen kannst, aber wie sieht es mit bei euch mit der Prozessvielfalt und der Dokumentation im Fachbereich aus? Ist die gut oder könnte das auch eine Herausforderung sein, weil die Prozesse schlecht dokumentiert sind? #00:33:49-3#

30 Nicolas Lemaitre: Ja das ist sicher eine grosse Aufgabe, dass man überhaupt die Grundlage erarbeiten muss. Du könntest jetzt nicht den Chief RPA Officer hinsetzen und der hat die Hülle und Fülle an Informationen und kann einfach einer nach dem anderen umsetzen. Ich meine, das gibt Tonnen an Interviews mit dem Fachbereich, dem Lieferanten usw. Das ist auch, ich sage jetzt mal, schneller gewachsen und auch noch in den Köpfen der Mitarbeitenden und nicht unendlich gut dokumentiert. Ich weiss auch nicht, sind ihr in Winterthur irgendwie ISO zertifiziert von 9001 bis 27001? Habt ihr das alles? Habt ihr ein Managementhandbuch, in welchem alles drinsteht? #00:35:02-3#

31 Ramona: Ja, 9001 und 27001 haben wir. Über die Qualität des Managementhandbuches müssen wir jetzt nicht sprechen, aber wir haben eins. #00:35:12-9#

32 Nicolas Lemaitre: Das wüsste ich bei uns nicht mal. Wir haben schon auch jemand, der quasi Prozesse unter sich hat. Vielleicht ist es auch noch etwas Unwissen meinerseits, aber die Tatsache, dass ich nach knapp 3 Jahren noch unwissend bin, heisst, dass es nicht ein Riesenthema ist bei uns, welches auf der Startseite im Intranet für jeden klar ersichtlich ist. Es gibt sicherlich was, aber ich müsste mich darum kümmern. #00:36:00-8#

33 Ramona: Vielleicht noch zum Vorstoss also der Idee, dass man RPA einsetzt - woher sollte der deiner Meinung nach kommen? Aus dem Fachbereich, aus der Strategie

bzw. Management oder vielleicht sogar aus der IT, im Sinne von einer Information an die Fachbereiche über die neue Technologie - wie müsste dies deiner Meinung nach vorangetrieben werden? #00:36:44-2#

- 34 Nicolas Lemaitre: Ich glaube ein gutes Schmiermittel ist immer, wenn es von oben kommt bzw. wenn es eine Strategie gibt. Oder sagen wir es anders, schlecht kommt es meistens, wenn die IT kommt und sagt "hey, hört mal...". Da hat die Erfahrung gezeigt, dass die Leute keine Freudesprünge machen, wenn die IT mit guten Ideen kommt. Von dem her, wenn wir sagen, wir setzen nur um, das wurde durch den Stadtrat strategisch beschlossen, hätte ich jetzt gesagt, hilft immer gut. Ein anderes Thema z.B. Open Government Data. Das bedeutet für viele Leute zusätzliche Arbeit, um die Daten aufarbeiten und bereitstellen und aktualisieren usw. Wenn du jetzt sagst "Schau, das kommt von ganz oben, wir machen OGD", dann sagen die Leute "wann soll ich das noch machen, nebst all dem anderen". Es gibt Sachen, bei denen du dann sagen kannst "das musst du nicht mit mir diskutieren, das kannst du mit deinem Stadtrat anschauen, wenn du Mühe hast". Auf der anderen Seite, kann natürlich auch, wenn man jetzt weiss, man hat Bottom-up, ich sage mal Ambassador-Abteilungen, welche dann eine Erfolgsstory machen können bei uns z.B. das Betreibungsamt sehr progressiv, die Leiterin vom Betreibungsamt hat da richtig Gefallen an der Digitalisierung gefunden und sie macht voll mit. Das ist sicherlich auch gut, wenn man anhand eines Beispiels zeigen kann, das hat dort so und so viel gebracht. Sie sind schneller, kundenorientierter durch die kurzen Wartezeiten und so weiter und so fort. Das ist sicher auch gut. Einfach nur befehlen ist auch nicht gut. Wir wollen ja auch coole agile Organisation werden, welche die Verantwortungen herunterbringt und dann kann man nicht immer mit der Peitsche durch die Halle gehen. Ich könnte jetzt auch nicht sagen, was ein Erfolgsfaktor ist, aber grundsätzlich, wenn die IT kommt und sagt "wir machen da...", dann kommt zuerst die Frage "wann soll ich das machen" und dann geht es schnell mal in eine Richtung, wo es hilfreich ist, wenn das schon mal von einem Gremium abgesegnet wurde und man nicht mehr darüber diskutieren muss. Das ist gemäss Beschluss aus dem Jahr x und da wurde es beschlossen. #00:40:24-1#
- 35 Ramona: Somit wäre eine Mischung aus beidem das Beste. #00:40:28-8#
- 36 Nicolas Lemaitre: Ja bzw. ich sage funktionieren tut es aktuell und mit den bestehenden Mitarbeitenden, wenn das alles Generation Z Leute wären, dann würde das anders aussehen. Aber mit dem Mix von 20-64-Jährigen, hast du auch wenig Leute, die das nicht unbedingt machen möchten. Darum müsstest du sicher als Grundlage mal einen solchen Entscheid haben, dass du nicht einfach komplett in der Luft hängst. Dass es von oben beschlossen wird, dass die Legitimation gibt, um das umzusetzen und dann ist es mehr als hilfreich, wenn du gute Beispiele hast oder Ambassador für das Thema, welche das haben und du sagen kannst "schau, sprich doch mal mit dem oder der, die haben gute Erfahrungen gemacht und das kommt bei euch auch gut", wenn es bei der konkreten Umsetzung noch Zweifel oder Zurückhaltungen gibt. #00:41:53-9#
- 37 Ramona: Ich muss mal kurz die Kamera ausschalten. Bei mir stock es ziemlich. Ich hoffe es wird besser. Denn noch zu den Synergien. Tauscht sich die Stadt Zug allgemein mit anderen Gemeinden aus? Was sind die Erfahrungen? #00:42:41-5#
- 38 Nicolas Lemaitre: Ja, wir tauschen uns aus über verschiedenste Gefässe, sei es bspw. de SSGI Verein Schweizerische Städte- und Gemeinde-Informatik. Der Vicente von

Winterthur kenne ich aus dem Vorstand Smart City Hub Schweiz. Es gibt auch sonst von der SIK, mittlerweile natürlich DVS gibt es Arbeitsgruppen, wo man sich austauschen kann und wo wir uns mit anderen Städten austauschen. Das ist sicherlich wertvoll und wichtig. Auf der anderen Seite muss ich auch sagen, ist es so, dass in unserem föderalistischen System sind auch die Bedürfnisse, Anforderungen oder ganz allgemein die Rahmenbedingungen überall anders, sei es bspw. punkto gesetzlicher Grundlagen. Wir haben jetzt Glück, dass im Kanton Zug gibt es im Verwaltungsrechtspflegegesetz ist elektronische Identität definiert und wir können es nutzen und können so eGovernment machen. Das kann aber Kanton XY bspw. nicht. Es sind dort schon ganz andere Voraussetzungen. Dann hat es vielleicht je nach Selbstverständnis oder Möglichkeit von einer Stadt, wir sehen uns als Pionier oder only adapter oder late follower oder was auch immer es hier gibt. Die bisherigen late follower in Sache Digitalisierung haben vielleicht in den letzten zwei Jahren Teams installiert und das war für die schon ein grosses Thema. Da musst du sagen, wir haben eigentlich andere Themen und dort ist eventuell auch der Spalt ziemlich gross zwischen den einzelnen Städten. Nur schon Winterthur, welche vier Mal grösser ist, Zürich 13-mal grösser ist als Zug. Die Stadt Zürich hat 3mal so viel Einwohner wie der ganze Kanton Zug. Wir wären ein Quartier. Dass auch hier die Sachen etwas schwierig sind, dass man wirklich suchen muss, wer ist ähnlich gross, ähnliche Arbeit und dort sagen kann, dass es Sinn macht. Sonst ist es halt viel Erfahrungsaustausch, welcher auch wertvoll ist, einfach dass man mal weiss, was gibt es, wie haben die das gemacht, was hatten sie für Fallstricke. Dass man das vielleicht auf sich übersetzen kann. Grundsätzlich habe ich etwas das Bild im Kopf, dass niemand deine Strasse in deinen Schuhen herunterläuft. Am Schluss ist es immer ein Zuger bzw. Winterthur Finish. #00:47:30-3#

39 Ramona: Würdest du sagen, dass sich ein Austausch im Bereich der Prozessautomatisierung oder RPA im spezifischen sich lohnen könnte oder etwas bewirken? Vielleicht müsste man die Form des Austauschs noch etwas auf die Kriterien herunterbrechen, die du erwähnt hast - aber vom Prozessgedanken her, würde sich deiner Meinung nach so ein Austausch lohnen? #00:48:15-3#

40 Nicolas Lemaitre: Das auf jeden Fall. Wie du sagst, dass man die Relevanz höher gestalten, indem es nicht einfach einen Austausch ist oder einfach für verschiedene Formen von Austausch, sprich von einem allgemeinen Austausch bis hin zu Arbeitsgruppen, wo ich sagen würde, dass es ähnlich grosse Städte wäre oder im gleichen Kanton, dass man wirklich konkret Lösungen formen kann. Bei einem Austausch würde ich jetzt denken, zu einem heutigen Zeitpunkt sinnvoll wäre, zum einfach die die schon Erfahrungen gesammelt haben, die Dringlichkeit, die immer am Anfang steht, dass man die deutlicher aufzeigen muss, und zwar dadurch - ich meine es funktioniert ja alles, es muss sich eigentlich niemand bewegen. Der Pain kommt von dort, wenn du weisst, wie einfach, dass es eigentlich wäre, dass man dort wahrscheinlich das Bedürfnis und die Dringlichkeit schaffen könnte, um vorwärtszukommen. Dort sehe ich aber durchaus auch die Lieferanten von Lösungen - ich meine, Schaffhausen hat die gleiche ID wie wir und Roger ist auch Betreuer für Innosolv und alles - da kann er natürlich auch eine Kundenbindung machen. Jede Schnittstelle oder Anbindung, welche wir machen, bindet uns auch ein wenig an diese Landschaft, die wir haben. Wir können nicht von heute auf morgen von dieser App-Lösung abspringen und wir können auch von heute auf morgen sagen, wir nehmen jetzt nicht mehr Innosolvcity, sondern sonst irgendetwas. Auch da, von der Lieferantenseite her, wenn du siehst «hey schau mal, da haben wir eine Erfolgsstory», dass sie das versuchen zu fördern bei anderen

Kunden und dann ein Lock-in Effekt generieren. Ich denke, dass dort in der ganzen - angefangen von Sinnhaftigkeit weiter zu Dringlichkeit - dass dort auch lieferantenseitig etwas getrieben werden könnte. #00:51:41-8#

41 Ramona: Wie hoch wäre dein Interesse an einem Austausch im Bereich der Prozessautomatisierung (Skala: niedrig, mittel, hoch, sehr hoch)? #00:51:58-6#

42 Nicolas Lemaitre: Interesse hoch bis sehr hoch. Ist dann eher die Frage, ist es einen halben Tag pro Woche oder ist es zwei Mal im Jahr. #00:52:17-8#

43 Ramona: Die Form spielt dann schon auch noch etwas eine Rolle. Aber das Interesse wäre sicher mal hoch. Dann wäre ich so weit schon mal am Schluss. #00:52:35-0#

44 Nicolas Lemaitre: Ja es ist leider 11:00 Uhr meine Sitzung beginnt gleich. #00:52:40-3#

45 Ramona: Dann ist gut. #00:52:41-8#

46 Nicolas Lemaitre: Würde ich auch kein langes Outro mehr machen. #00:52:46-8#

47 Ramona: Noch eine Frage: Ist es immer noch in Ordnung bezüglich der Erwähnung? #00:52:53-5#

48 Nicolas Lemaitre: Ja, ich bereue, glaube ich, nichts. #00:52:58-6#

49 Ramona: Wenn ich noch Rückfragen hätte, dürfte ich dich nochmals kontaktieren? #00:53:03-1#

50 Nicolas Lemaitre: Ja sicher. #00:53:04-5#

51 Ramona: Ok, sehr gut.

B.14 Interview Stadtwerk Winterthur (Tom Wetterwald)

Das Experteninterview wurde mit Tom Wetterwald, Leiter IT und Services Stadtwerk Winterthur am 8. April 2022 durchgeführt.

- 1 Ramona: Okay. Also du müsstest dich aber gleichwohl schnell vorstellen mit Namen, Funktion, Arbeitgeber. #00:00:26-9#
- 2 Tom Wetterwald: Genau. Mein Name ist Tom Wetterwald. Ich bin Leiter IT und Services bei den Stadtwerken Winterthur. Das ist ein Teil vom DTB, Departement Technische Betriebe von der Stadt Winterthur. Und bin dort zuständig für die SAP-Plattform, für den Applikationsbetrieb, für Architektur und Datenmanagement, für Projekte und Portfoliomanagement, wie aber auch für das Prozessmanagement. Und die letzten zwei Jahre entlang der Digitalisierungsstrategie auch für digitale Plattformen neu zuständig. Also das wäre für digitale Workflows und eben RPA-Technologie. Ich bin seit sieben Jahren jetzt bei den Stadtwerken Winterthur tätig, in dieser Funktion. Und meine Abteilung umfasst 14 Leute. #00:01:07-5#
- 3 Ramona: Und vorher warst du in der Privatwirtschaft, gell? #00:01:10-5#
- 4 Tom Wetterwald: Vorher war ich ausschliesslich in der Privatwirtschaft, genau. Internationale Privatbanken Community, im Ausland tätig gewesen, zweieinhalb Jahre in Singapur und ja, seit dem Studium, also seit 29 eigentlich immer in der Bankenbranche gewesen. Das ist jetzt meine zweite grosse Branche. In der Lehre selbst war ich noch in der Industrie tätig, bis 24, nach der Lehre. #00:01:30-1#
- 5 Ramona: Wie würdest du deine Rolle beschreiben, die du jetzt hast im Bereich von RPA? #00:01:36-8#
- 6 Tom Wetterwald: Meine aktuelle Rolle ist eigentlich keine direkte mehr, weil die Verantwortung für Technologie bei meinem Stellvertreter, beim Teamleiter, dem Jean-Claude Rühle liegt. Er ist mit dieser Person im Prozessmanagement dafür zuständig. Ich war aber im Projekt, in der Einführung der Auftraggeber. Genau. Jetzt ist die Frage, was das jetzt heisst. Also führungstechnisch bin ich natürlich auch für das Team von Jean-Claude Rühle natürlich übergeordnet zuständig. Aber eigentlich ist die operative Verantwortung bei ihm. #00:02:07-5#
- 7 Ramona: Wie würdest du deinen Wissensstand so einschätzen über die Technologie RPA? #00:02:12-4#
- 8 Tom Wetterwald: Meinen Wissensstand? Ich weiss nicht, gibt es eine Skala oder einfach klein, mittel, hoch? Ja, sagen wir mal hoch. Also wir hatten ja bereits in der Bank Testautomation früher, für das Core-Bankensystem. Und die Software ging ja dort schon eigentlich aus der Testausführung so Richtung Robotics. Und es war mir auch klar, dass es das gibt. Und ich habe dann von Anfang versucht, so ein bisschen Testautomatisierung mal zu diskutieren und zu bringen. Da ist man aber dann nicht richtig angesprungen, weil wir ja nur so alle zwei Jahre einen grossen SAP-Release

haben. Da ist die Wirtschaftlichkeit nicht gegeben. Und habe dann aber trotzdem mal probiert jetzt eigentlich einfach aufgrund der Digitalisierungsstrategie den Plattform-Ansatz zu entwickeln, eben für die Einführung von so Technologien mal einen POC zu machen, um auch zu schauen, wie wir als Organisation bereit sind. Aber ich glaube, mein Wissensstand selbst, der ist relativ gut. Ich glaube auch, woher die Historie kommt von dem und wo das hingehen kann. Man hat natürlich jetzt auch viel gelernt als Auftraggeber. Ich war auch noch Projektleiter bei der Einführung, also konnte oder durfte eigentlich die komplette Einführung für die Stadtwerke Winterthur. #00:03:13-4#

9 Ramona: Also würdest du deinen Wissensstand so etwas im RPA-Projektmanagement, Business-Analyst-Gebiet sehen oder auch in der Entwicklung? #00:03:22-8#

10 Tom Wetterwald: Also nein, ich habe selbst keine Sonden so entwickelt, das sicher nicht. Aber ich habe natürlich bei der Business-Analyse mitgemacht, bei der Anforderungserhebung, bei der quasi Architekturentwicklung, welche Schnittstellen, welche Umsysteme braucht es? Wo liegen die Stolperfallen. Ich habe IT-Sicherheitsthemen, Datenschutzaktivitäten abgeklärt. Ja, das ist es so. Also ich war eigentlich der einzige «Fachmensch», bis die Fachverantwortliche kam, also ja, Corina, die dann dazu kam. Und sie ist aber dann erst im zweiten Teil der Einführung dann gekommen. Und sie hat dann eigentlich auf der einen Seite sich selbst weitergebildet für das Skripten, also für das Programmieren. Und hat dann noch einen Anwendungsfall begleitet im Sinne der Betriebseinführung. Ja, das war so. Ja, wir sind so klein, also im Prinzip muss der Mensch in der Mitte eigentlich alle Aspekte abdecken. #00:04:14-5#

11 Ramona: Ja, klar. Kannst du kurz den Stand sagen, den ihr habt bezüglich RPA? #00:04:24-5#

12 Tom Wetterwald: Also der Stand genau, wir sind offiziell seit, jetzt muss ich überlegen, seit dem September letzten Jahres in der Produktion, also produktiver Zustand. Wir haben vier Sonden gebaut. Wovon eine nur temporär mal gebraucht wurde. Das war eine Migration für das ERMS d.3. Das läuft natürlich dann jetzt nicht mehr. Das ist nur einmal gelaufen. Und die anderen drei laufen. Also vier operative Sonden. Wir sind gerade am fünften Change Request jetzt dran, wo wir am Entwickeln sind. Wir sind natürlich jetzt mit dem Abgang der Corina da jetzt natürlich auch nicht weitergekommen damit. Aber wir hätten vier Anwendungsfälle umgesetzt, ja. #00:04:57-5#

13 Ramona: Kannst du einen davon kurz, ganz rudimentär beschreiben, was der macht? #00:05:03-3#

14 Tom Wetterwald: Ja, jetzt wird es ein bisschen heikel. Rudimentär heisst einfach, das sind operative Naharbeiten bei der Zählerstandserfassung und bei der Verrechnung. Und der Roboter geht die Korrekturen automatisch prüfen und nachfahren, ohne dass das jetzt zu kompliziert wird. Es ist einfach quasi, man nennt das Minusstände korrigieren. Also du hast immer eine Ableseperiode und dann gibt es natürlich Annahmen für die Ablesewerte. Und dann sind die in der Praxis anders und dann muss man die Rechnungen korrigieren. Und das macht jetzt der Roboter selbst. #00:05:29-7#

15 Ramona: Ich nehme an, das macht er dann im SAP, oder?. #00:05:33-0#

- 16 Tom Wetterwald: Genau. Der geht im SAP die transaktionalen Informationen holen und validiert das und korrigiert das dann gerade. Genau. #00:05:39-9#
- 17 Ramona: Das ist cool. #00:05:42-2#
- 18 Tom Wetterwald: Ja, das ist noch recht cool. Ja, es war halt dann immer etwas die Frage, weisst du, auch macht jetzt der Roboter das, was der Prozess von Anfang hätte besser machen können. Also weisst du, im Sinne von, wenn der Prozess ja vorne schon besser wäre, müsste man ja die Stammdaten nicht korrigieren. Aber das spielt jetzt keine Rolle, denn der Anwendungsfall ist so jetzt passend. Und das ist halt das, was wir herausfinden. Also ich glaube, das ist auch die Lernkurve, wenn man eben die Prozesse einmal kritisch würdigt. Dann findet man heraus, dass Robotertechnologie ja nur vielleicht eine Facette ist, ein kleines Teil. Und der Rest des Prozesses schon nicht genug gut läuft. Das ist eigentlich der Fluch. Weil man dann eben bewusst wegen der Technologie den Prozess noch einmal in die Hand nimmt. #00:06:15-8#
- 19 Ramona: Ja. #00:06:16-0#
- 20 Tom Wetterwald: Also weisst du, wie ich meine? Also du kommst dann erst bei der Analyse des Prozesses wieder drauf und sagst: Leck, wieso machen wir das denn so komisch? #00:06:21-4#
- 21 Ramona: Ja, genau. #00:06:22-3#
- 22 Tom Wetterwald: Wieso führt es denn zu diesen Minusständen? Und dann sagst du: Oh, hätte man das doch gescheiter so oder so gemacht. Und in vielen Fällen «obsolidiert» sich dann der Roboter ja fast wieder etwas selbst oder möglicherweise selbst, weil ja dann der Prozess so anders gemacht werden kann, dass es dann die Roboter-einsätze nicht mehr braucht. Das war also beim einen Anwendungsfall genauso, da haben wir gesagt: Nein, komm, das machen wir doch völlig anders! Ja gut, dann braucht es ja keinen Roboter. Aber dann ist das Ziel schon erreicht, dann machen wir es schon besser. Einfach ohne Roboter. Ja gut, dann ist es ja schade für den Roboter, aber gut für das Unternehmen. #00:06:50-9#
- 23 Ramona: Genau. Kannst du mir sagen, wieso das Stadtwerk genau RPA einsetzt und nicht eine andere Prozessautomatisierungs-Technologie? #00:07:01-7#
- 24 Tom Wetterwald: Gut. Also wir setzen auf zwei Produkte. Also digitale Workflows im Kontext und Zusammenhang der fachlichen analogen Prozesse. Das ist mal die eine Schlagrichtung. Und der Roboter soll eigentlich dort einfach die einzelnen Etappen in dem Prozess noch unterstützen. Wenn es das braucht. Das ist ja auch ein Servicemodell, du zahlst ja Pay-per-Use-Modell. Von dem her, ja, wenn du fünf Roboter hast, zahlst du halt für fünf und wenn du zehn Roboter hast, zahlst du für zehn. Also das kombiniert sich eigentlich noch optimal. Und das ist jetzt unsere Strategie, die wir aus der Digitalstrategie abgeleitet haben. Und ich glaube, da sind wir jetzt auch genügend gefordert, dass wirklich gescheit einzusetzen und Nutzen produzieren zu können. Das ist schon anspruchsvoll genug, wenn du mich fragst. Also eine weitere Technologie oder weisst du, Prozessanalyse, Process Mining, was du da optimieren könntest oder künstliche Intelligenz, daran arbeiten wir jetzt auch ein bisschen, auch im SAP, wo immer mehr Bordmittel kommen. Beispielsweise für, ja, es gibt so ich sage jetzt mal

Verfahren, die sie jetzt anfangen zu bringen so in Richtung künstliche Intelligenz, wo das System lernt und dann Bandbreiten vorschlägt, die weniger Arbeitsmaterial geben im Sinne der Prüfung. Aber auch da, das ist noch early Days. Da kommen Software-Release-Version erst auf Mitte Juni bei uns in die Produktion. Genau. #00:08:14-6#

25 Ramona: Was sind deiner Meinung nach so Hauptgründe, warum eine öffentliche Verwaltung RPA einsetzen sollte? #00:08:23-6#

26 Tom Wetterwald: Also ich glaube, das würde ich nicht einmal auf die öffentlichen Verwaltungen zurück reduzieren. Immer dann, wenn du operative Tätigkeiten hast, die du einfach sehr einfach, standardisiert und maschinell ausführen kannst, dann lohnt sich das. Und ob das jetzt Verwaltung ist oder nicht. Also ich meine, ich glaube, wir als Verwaltung haben gleich viel Papier wie jeder andere Betrieb, dass du irgendwie von A nach B verschiebst und dann veränderst und wieder in ein System eingibst und wieder rauslässt und wieder woanders hinschiebst. Und sobald du Systemunterbrechungen oder Übergänge hast, die man nicht sauber administrieren kann, jetzt mit standardisierten Schnittstellen, dann ist das ein gutes, wertvolles Arbeitsmittel. Und ich meine, also in der öffentlichen Verwaltung, da ist natürlich sehr viel formularbasiert. Also da könnte man sich jetzt fragen, ja, ist es sinnvoll, einen Roboter zu nehmen oder einen Workflow? Vielleicht ist ein Workflow am Anfang einfacher und zielgerichteter, um dann eben auch mal rauszufinden, wo blockt es, also wo sind Systemübergänge? #00:09:14-5#

27 Ramona: Ja. #00:09:15-3#

28 Tom Wetterwald: Und dann ist die Frage, was für eine Strategie hat die Verwaltung aus der Digitalisierung heraus. Also ich meine, die Stadt Winterthur macht ja erst jetzt eine Digitalisierungsstrategie, die sich eben genau um solche Themenkreise kümmert. Ja, das ist leider so. #00:09:27-0#

29 Ramona: Ich wollte gerade fragen oder hat sie überhaupt eine. #00:09:29-3#

30 Tom Wetterwald: Ja, also die politische Freigabe hätte schon letztes Jahr passieren sollen, ist dann aber zurückgeschoben worden wegen der Wahlen im Februar. Und jetzt soll der Wiederanlauf passieren, ja. Und dort rüstet man sich auch organisatorisch, technisch für Digitalisierungsschritte innerhalb der Verwaltung, die vielleicht auch mal noch herausgehen. Und also da könnte man natürlich massiv viel mehr machen für den Bürger. Also du interagierst ja mit der Politik oder mit der öffentlichen Verwaltung immer in Form von Anträgen und Beschlüssen oder Verfügungen. Das ist ja nur Arbeitsschritt von A nach B und wieder zurück. Und wenn ich sehe, wie wir da jetzt arbeiten, also da sind wir sicher technologisch nicht so weit wie eine Bank oder wie eine Versicherung oder andere moderne industrielle Werke. Und dann ist ja klar, dass noch viel mehr manuell und papierbasiert funktioniert. #00:10:14-0#

31 Ramona: Was denkst du, wieso zögern gewisse Verwaltungen immer noch? Also wieso setzen sie das noch nicht ein? #00:10:28-4#

32 Tom Wetterwald: Also die Frage ist ja, gibt es dort die richtige Organisation, die sich dieser Frage stellen kann. Und das könnten zwei Seiten sein. Eine Frage ist ja, gibt es einen Prozessmenschen, der versucht, Prozesse zu optimieren, also einen

Prozessverantwortlichen. Das ist vielen Fällen dann vielleicht nur implizit da oder man hat das Verständnis nicht, wie wichtig das wäre, dann fehlt Prozessorganisation und die Architektur. Oder es fehlt halt der Technologe, der sagt: Du, da gibt es Basistechnologie, das könnte man gewinnbringend einbringen. Und wenn die zwei Funktionen da sind, dann gibt es Druck von links und rechts auf den Fachbereich oder Unterstützung für den Fachbereich vielleicht noch eher. Und dann kann man vielleicht auch die Öffnung hinbekommen, um das zuzulassen. Also ich meine, am Anfang muss man ja eine Aussage kassieren, zu sagen: Ja, jetzt haben wir dann keine Arbeit mehr. Das ist ein psychologischer Trick, den es braucht in der ganzen Diskussion. Weil es geht ja nicht darum, dann die Arbeit eigentlich wegzunehmen, sondern die dumme Arbeit quasi, die langweilige Arbeit, ja, maschinell zu verarbeiten, um eben mehr Zeit zu haben für andere qualitative Tätigkeiten. Aber das ist ja ein psychologischer Prozess, der ist nicht ganz so einfach. Ja und dann wird auch schnell relativ komplex. Sobald dann Systeme drin sind, Daten nicht da sind, die Logik etwas schwieriger wird als nur eins, zwei, drei reinzudrücken, ja, dann wird es dann auch anspruchsvoll für den Menschen, der es programmiert. Dann muss er die Zusammenhänge kennen. #00:11:45-3#

33 Ramona: Ja. #00:11:46-0#

34 Tom Wetterwald: Das ist bei uns jetzt natürlich auch. Eben, Leute, die jetzt extern kommen und dann quasi von einem Energieversorgungs-Beratungsunternehmen kommen wie in unserem Fall. Da haben wir gesagt: Gut, du hast ja Fachmensen bei dir im Team. Dann hol doch die ab und frag die! Das hat nicht funktioniert. Also der stand am Schluss wieder vor mir und hat gesagt: „Ja, wie machen wir das jetzt?“ Ja, das ist keine Beratung. Sorry! Also das ist eigentlich nicht gut genug. Das war ja die Wahl, warum wir so eine Partei genommen hat. Sonst hätte ich einen Technokraten Laden nehmen können, der Roboter programmieren kann. Ja, wenn er von den Prozessen keine Ahnung hat, dann hat er da zu wenig Mehrwert. Ja. Aber wieder zurück zur Frage, warum sind die noch nicht so weit? Also ich meine, haben die überhaupt das Bedürfnis erkannt, dass sie besser arbeiten könnten? Und wenn das nicht ist, kannst du hinten durch gar nichts machen. Dann bricht es psychologisch ab. #00:12:30-2#

35 Ramona: Ja. #00:12:31-5#

36 Tom Wetterwald: Ja und Betrieb hast du ja auch noch. Das ist ja auch ein lebendiges Wesen, das Roboterthema. Das gibt ja immer wieder Fehler oder Korrekturen. Dann musst du bei Releases mitarbeiten und korrigieren und musst dran denken. Und wenn dann die Maske anders wird, dann gibt es wieder Korrekturbedarf. Also das hat noch einen sauglatten Lifecycle dort. #00:12:51-4#

37 Ramona: Sauglatten Lifecycle. #00:12:53-5#

38 Tom Wetterwald: Ja. Kannst du so zitieren. Ja, es lebt einfach. Es lebt einfach. Das weiss ja auch keiner. Die, die noch nicht so weit sind, die wissen das ja gar nicht. Die wissen nicht, worauf sie sich einlassen. Aber das könnte im Unterbewusstsein auch der Stolperstein sein, dass man sagt: Leck, schaffe ich dann den Betrieb oder was heisst das? Du musst ständig irgendetwas hereinhebeln. Dann macht man es nicht. Dann kommt der Schweinehund und sagt: Nein, lieber nicht. Dann mache ich halt das

Excel-Sheet noch zwanzigmal ins System herein. Ich werde ja dafür bezahlt. Das stimmt ja auch. Du wirst ja dafür gezahlt. #00:13:24-9#

39 Ramona: Wenn du jetzt so ein Fazit ziehst aus diesen vier Prozessen, die ihr umgesetzt habt, wo siehst du so Vorteile, Chancen, wie auch Nachteile und Risiken dieser Technologie? Kannst du da ein Fazit ziehen, aus diesen Vier? #00:13:42-1#

40 Tom Wetterwald: Also ich glaube, das war ja eine blutige Lernentwicklung für uns. Also nicht nur für uns selbst, sondern auch für den Lieferanten, wenn du mich fragst. Also der hat sich da zwar gebrüstet, er hätte das im Griff. Aber so wie er sich bewegt hat und so wie er die Fähigkeiten in den Kontext gelegt hat, eher fragwürdig. Das hat sich jetzt aber auch stabilisiert und er hat da gelernt und kennt uns jetzt auch. Ich glaube, von dem her ist das jetzt eine gute Beziehung geworden, wo wir auch fähig sind, umzusetzen und Nutzen zu stiften. Die Organisation war masslos überfordert. Also Fachbereich, interne Mitarbeiterin von mir, Lieferantin, also alle die mitgespielt haben wurden massiv überrascht. Es hat auch, ich sage jetzt mal datenschutzrelevante Themen gegeben oder IT-Sicherheits-relevante Themen, bis hin zu Risikoakzeptanz, die sehr schwierig und anspruchsvoll waren. Also man hat sich vielleicht auch zu wenig darüber unterhalten, was heisst die neue Technologie. Die Umsetzung war auch teurer als erwartet. Man hat gemeint so vier, fünf Tage Investition, dann läuft das. Es sind dann meistens doppelt so viele Tage gewesen. Aber so die Anfangsentwicklungs-Investitionen in die Grundtechnologie und in den Betrieb und in die Fähigkeiten, das hat sich auf alle Fälle gelohnt, weil das ist jetzt die Basis für alle nächsten Schritte. Wir haben aber auch gesagt, wir machen das jetzt zwei Jahre und schauen, wie weit wir da kommen. Und wenn das kein Erfolg ist oder zu wenig Nutzen stiftet, dann würde ich mir sogar überlegen, das wieder abzuräumen. Wenn die Organisation dafür ja nicht bereit ist, dann habe ich zwar schon kurzfristige Nutzenpotentiale, aber mittel-, langfristig ist da der Business Case eigentlich fast ungenügend oder möglicherweise ungenügend. Und dann ist es wieder eine wirtschaftliche Entscheidung, zu sagen: Weisst du was, dann investiere ich wirklich die Zeit und das Geld in Prozessoptimierungen und dann mache ich anständige technische Lösungen. Dann baue ich vielleicht das SAP aus und schaue, dass die Kontrollschritte und die Regelwege vorne sauber funktionieren. Ja. Und ich glaube, abschliessend kann ich sagen, also ich habe jetzt eben die Bordmittel. Ich kann digitale Workflows nehmen und ich kann Roboter ergänzend verbinden oder isoliert voneinander betreiben. Und die ganze Entwicklung der Fähigkeiten und das im Kontext ansetzen und anwenden zu können, das darf man nicht unterschätzen. Und das ist das, was uns fast überfordert hat. Also ich würde zusammenfassend fast von einer psychologisch-technisch dysfunktionalen Überforderung sprechen wollen. Also da stolperst du über alle Facetten drüber, die du bei einer Einführung einer Technologie immer wieder etwas hast. Aber die sind da eigentlich sehr explizit herausgekommen. Mal als Beispiel, also die Textumgebung, wenn die Daten nicht verfügbar sind, kannst du den Roboter nicht in der Testumgebung testen. Da bist du weg. Ja, da bist du weg. Das haben wir nicht geschafft. Also beim einen Anwendungsfall haben wir kein Testsystem gehabt, das die Ausführung unterstützt hat. Aber eben, das ist ja dann nicht das Problem des Roboters, sondern es ist eine Ineffizienz vom Betrieb, weil wir ja noch keine saubere Testdatenumgebung haben. Und das nervt auch andere. Und ich glaube, der Nutzen davon, dass du überhaupt damit kommst, ist ja, dass die Transparenz entsteht, dass eben da eine Schwäche im Prozess ist, in der Struktur, bis hin zu Organisation und Technik und dich dann darum kümmerst. Ja. Und dann zum einen hat er auch gesagt: „Ja gut, wieso habt ihr es

einfach nicht vorher diskutiert in aller Ruhe und habt den Roboter mal weggenommen und habt euch auf das konzentriert?“ Ja. Aber das ist eine Frage, die sich jeder stellen muss, wo investiert er. #00:16:56-5#

41 Ramona: Genau. Das wollte ich jetzt auch gerade sagen. #00:16:59-2#

42 Tom Wetterwald: Ja. Oder wie investiert er es dann. Ich meine, wenn ich jetzt die Zeit zurückblenden könnte, also all die Prozessdokumentationen im Adonis, die wir haben, die fachlogischen Prozesse, ja, also das ist eigentlich nur die Selbstdeklaration davon, also zur Verantwortlichkeits-Überführung. Bin ich dafür verantwortlich? Habe ich es verstanden? Und wie verstehe ich es? Es gibt ja nur dann das Bildlichen, den bildlichen Ausdruck davon, wie er glaubt, dass es ist in der Realität. Aber ob es dann auch so ist, ohne technische Hilfsmittel und ohne Kontrolle, da weisst du ja, was passiert. Es ist nie so wie er meint, dass der Prozess läuft. Ja. Aber da wird es organisationspsychologisch. Ich glaube, da müssen wir den Stopp machen. Das wäre ein interessantes Thema. Oder? #00:17:39-0#

43 Ramona: Ja. Also du hast jetzt auch schon ein paar Herausforderungen genannt, die ihr angetroffen habt. Habt ihr noch weitere angetroffen? Vielleicht auch, was ich noch viel gehört habe ist so die Prozessfindung, die so ein bisschen Mühe macht oder beziehungsweise vielleicht auch die Vielfalt. #00:17:58-9#

44 Tom Wetterwald: Nein, die Prozessfindung - also du meinst - ah gut. Also es fängt ja damit an, dass du motivierte Leute hast im Fachbereich, die heute auch das Gefühl haben: Oh, da könnte man etwas besser machen. Oder? Also wenn du die Prozessverantwortung und das Verständnis nicht hast, dann meldet sich ja niemand. Das ist die Herausforderung eins. So. Wenn du jemanden hast, der sich um das kümmert, wie eine Corina, die sass ja da und hat gesagt: „Leck, wo hole ich das überhaupt ab?“ Die hat dann weder Betriebserfahrung gehabt, war ja nicht lange dabei. Dann hat die fachliche Erfahrung komplett gefehlt. Technikerfahrung auch komplett gefehlt. Also sie kam natürlich völlig unter Druck und konnte sich da nicht richtig bewegen. Das ist ja auch schwierig. Weil du brauchst ja jemanden, der die Prozesse von aussen her kennt. Also irgendein Applikations-SAP-Mensch, der weiss ja, wo die Schuhe drücken. Aber der Roboter tangiert ja dann wieder seine Befugnisse und seine Hoheit. Und der ist dann auch nicht hingegangen und hat gesagt: „Ja, ich empfehle dir, den Prozess mal anschauen. Da weiss ich, dass der in der Praxis total schlecht läuft.“ Also das heisst, es ist dann jeder so ein bisschen zurückhaltend. Und dann kommt ja die Sogwirkung nicht. Und du versuchst dann mit Druck, in der Organisation etwas zu finden, was sich anbieten würde zur Digitalisierung oder zur «Roboterisierung». Und gut, wir haben jetzt einen anderen Prozess. Wir haben ein bisschen Awareness gemacht, um das ein bisschen aufzuweichen und haben ein Beispiel gebracht und gezeigt, wie das gelaufen ist. Es gab ein Testimonial gegeben von einem Fachmenschen, der das auch gut fand. Und jetzt konnten wir auch ein paar Ideen sammeln. Und jetzt geht es dann halt in die nächste Etappe, die umzusetzen. Und es ist jetzt auch ein bisschen die Frage der Kapazität. Also ich meine, du musst man die umgekehrte These nehmen: Wenn das so dringlich wäre, wieso läuft dann nicht schon überall der Roboter? Weil den Bedarf hast du überall, den kannst du abhaken, den gibt es überall. Und dann ist immer die Kernfrage, ja, was fehlt, damit halt ein Sog passiert? Oder dass das Verständnis und das Bedürfnis geweckt werden kann. Und das ist nur psychologisch. Leider. Das hat nichts mehr mit Technik zu tun. #00:19:44-8#

- 45 Ramona: Ja und eben einfach das fehlende Wissen vor allem. #00:19:48-3#
- 46 Tom Wetterwald: Ja. Also es fängt an mit: Ah, da würde es ja etwas geben, okay. Und finde ich das noch gut oder ist das bedrohlich, macht mir das Sorgen? Also da brauchst du einen anderen Zugang zum Menschen. Du brauchst gute Beispiele aus der Praxis, die belegen, dass das funktioniert und einfach ist oder so halb einfach ist. Aber ja, es braucht am Schluss das Engagement von dem, der sich da verbessern will. Und ich meine, ich bin ja nicht/ Also das musst du dir überlegen, ich bin nicht die Führungsperson von dem, wo der Prozess irgendwie krumm läuft oder zu wenig effizient ist oder zu wenig gut und qualitative Probleme macht und Fehler schießt. Sondern eigentlich müsste ja die Führung sagen: Kollegen, da ist mir der Output aus dem Prozess zu wenig gut und zu wenig strukturiert und zu wenig qualitativ. Was kann man machen? Und dann gibt es die ganze Bandbreite an Massnahmen. Schulung, Doku, Vorgaben, Technik, eine Kombination davon. Ja, kannst du dir vorstellen. Also da brauchst du eine Strategie, wo du angreifen willst. Vor fünf Jahren haben wir ein Prozessanalyse-Tool durchlaufen lassen im SAP für den Einkauf. Da wurden da 150 Massnahmen ausgespuckt auf Knopfdruck, was du besser machen musst. Ja. Das ist ja dann klar. Du weisst ja, wie digital die Prozesse laufen. Und 70 Prozent ist einfach freier Einkauf ohne Beschaffung. Da weisst du doch, was du machen musst. Guess what? Wann wurden jetzt die Prozesse publiziert? Vor drei Monaten. #00:20:58-9#
- 47 Ramona: Ja. #00:20:59-9#
- 48 Tom Wetterwald: Ja, da siehst du mal. Da siehst du das Spannungsfeld von quasi Bedeutung und Eigentum und Verantwortungsübernahme und die Leute zusammen zu organisieren und dann etwas damit zu machen. Und das ist beim Roboter genau gleich. Man weiss es, dass es da Potential gibt. Und das weiss jeder. Das weiss der Mitarbeiter auch, wenn er ehrlich ist. Und das weiss die Führungskraft auch. #00:21:22-1#
- 49 Ramona: Wenn sie ehrlich ist. #00:21:22-8#
- 50 Tom Wetterwald: Ja, wenn man ganz ehrlich ist und sagt: Du, nein, ich glaube, da könnte man etwas Besseres machen. Und da könnten wir die Zeit, die wir herausholen für etwas anderes besser machen. Und wenn das nicht diskutiert, und unterstützt wird von der Führung, keine Chance. #00:21:34-0#
- 51 Ramona: Es fehlt eben die Zeit, um Zeit herauszuholen. Unser Hauptproblem. #00:21:40-0#
- 52 Tom Wetterwald: Ja, ich weiss nicht. Also Yeti, die Mountainbike-Macher, die haben sieben Jahre gebraucht, um ein E-Bike zu machen. Das ist vermutlich das beste E-Bike auf der Welt. Die haben gesagt: Make time - oder wie haben sie das geschrieben? Irgendwie glaube ich: «Make time to get time», oder so etwas. Eben du brauchst Zeit, damit du Zeit einholst. #00:21:57-4#
- 53 Ramona: Ja. #00:21:58-5#
- 54 Tom Wetterwald: Und die Investition, die musst du geben wollen. Und wenn du das

- nicht willst, dann lässt du es lieber. Das ist meine Empfehlung. #00:22:03-5#
- 55 Ramona: Ja. Aber eben, ich würde sagen, das ist eben auch so etwas, was so ein bisschen/ Gut, vielleicht ist das auch nur bei uns, aber ich höre das immer: „Ja, klingt gut, aber wir haben für so etwas keine Zeit.“ #00:22:16-1#
- 56 Tom Wetterwald: Ja gut, also Zeit ist ja subjektiv. Das ist mal das Erste. Und das Zweite ist, also ob du das investieren willst muss die gemeinsame Diskussion sein, ob du dann das machst oder etwas anderes nicht. Und das ist ja nur der Trade-off, dass du dann etwas anderes nicht machst. Also das ist eine reine Bewertung und Gewichtung. Über die Sinnhaftigkeit dessen, da seid ihr euch immer einig, das ist sinnvoll. #00:22:36-7#
- 57 Ramona: Ja, klar. #00:22:37-7#
- 58 Tom Wetterwald: Die zweite Frage, ist es uns so wichtig oder wertvoll, dass man jetzt das macht und etwas anderes nicht? Und wenn du das nicht diskutierst, dann hast du eigentlich ein Führungs- und Strukturproblem. #00:22:46-7#
- 59 Ramona: Gut. Das/ #00:22:49-7#
- 60 Tom Wetterwald: Ja, leider. #00:22:51-0#
- 61 Ramona: Das Thema lassen wir. #00:22:52-9#
- 62 Tom Wetterwald: Ja. Ja, aber das hat mit dem Roboter eben viel zu tun. Ich glaube, das ist noch wichtig zu sagen. Also wo fängt die Reise an. #00:22:58-9#
- 63 Ramona: Ja, das habe ich jetzt schon mehrfach gehört, ja. #00:23:00-1#
- 64 Tom Wetterwald: Ja. #00:23:01-5#
- 65 Ramona: Ja, das wäre auch so meine nächste Frage. Ich habe so im Buch oder ich glaube, ich weiss es sogar, der Vorstoss kam von euch. #00:23:13-3#
- 66 Tom Wetterwald: Für den Roboter? #00:23:14-5#
- 67 Ramona: Ja. #00:23:15-5#
- 68 Tom Wetterwald: Ja, ist er. Ja weisst du, wir haben ja die Digitalisierungsstrategie. Die läuft. Also die haben wir 2017 erstellt, genau. Ende 2016, 2017 freigegeben. Und dort gibt es eben auch so Themen wie digitale Plattformen drauf. Eben Workflow. Aber du hast ja gesehen, wie lange wir da haben, bis man es überhaupt im Projektmodus ist, dann bestellt und eingekauft und geliefert wird. Der Roboter ist auch/ #00:23:35-5#
- 69 Ramona: Also die ist - sorry schnell! Die ist vom Stadtwerk. #00:23:37-8#
- 70 Tom Wetterwald: Ja, wie haben eine eigene Digitalisierungsstrategie. #00:23:40-0#

71 Ramona: Explizit. #00:23:39-9#

72 Tom Wetterwald: Genau. Wir dürfen keine IT-Strategie machen. Das hat uns der Herr Freuler verboten. Was okay ist. Er hat eine IT-Strategie. Wir haben uns aber so in sechs Cluster und das eine ist eben Prozessoptimierung, Digitalisierung von den Prozessen, da haben wir uns in die Stossrichtung bewegt und haben jetzt eben die Palette hochgefahren für das digitale Workflow Management und eine zusätzliche Komponente, die wir noch dazu genommen haben, ist der Roboter. Das war 2019, die Entscheidung oder Ende 2019. Und wir haben dann eigentlich da eben ein bisschen Zeit gebraucht, um das publik zu machen, beschaffen und einführen. Also der PoC hätte ja mal - ich glaube nach sechs Monaten laufen müssen - am Schluss hatten wir fast ein Jahr, bis wir da durch waren. Also das ging elend lange. Genau. Das kommt aus der Digitalisierungs-Strategie heraus. Das ist eigentlich das Mandat, das wir bekommen haben. Und ja, da sind wir natürlich dann auch im normalen Einführungsprozess über die IDW. Haben da die ganze Projektierung bestellt und ja, dann eingeführt. Genau. #00:24:32-9#

73 Ramona: Also ist das deiner Meinung nach der korrekte Weg oder hättest du es dir anders gewünscht? Also dass es vielleicht auch etwas mehr von Top down gekommen wäre oder von der IT her? Oder was denkst du, was ist da die richtige Strategie? #00:24:50-1#

74 Tom Wetterwald: Also die richtige Strategie ist eigentlich, jetzt, wenn man es technologiegetrieben anschaut, wäre es natürlich schön, dass ein Technologie sagt: Kollegen, da gäbe es was. Also Technologieradar, Technologie Sensorik, das wäre natürlich etwas, wo der Fachbereich dann profitieren könnte, dass es das gibt. Und dass man dann herausfinden könnte, wie gut man das brauchen könnte und was die Vor- und Nachteile sind. Das passiert natürlich in den IDW eigentlich natürlich eher weniger. Also Grundtechnologien schon, weisst du? Das ist auch gut und so. Aber was so ein bisschen «applikatorisch» gemacht werden könnte, da sind wir zu schwach, also in der Stadt Winterthur, wo ich das jetzt beurteilen kann. Aber da ich ja auch ein bisschen IT-Knowhow und ein bisschen Background habe, kann ich das ein bisschen kompensieren und probiere auch einfach, dann da für die Stadt entsprechende Entwicklungen zu geben. Also auch das Workflow-Thema, das bieten wir jetzt für die Stadt an. Da ist gerade der Stadtratsbeschluss kurz vor Versand. Da bieten wir nachher einen Betrieb an mit der IDW. Das ist glaube ich ein strukturelles Problem in der Stadt, dass sie keine Plattform-Services anbieten dürfen. #00:25:45-5#

75 Ramona: Ja. #00:25:46-6#

76 Tom Wetterwald: Also ich meine, ich finde es komisch, dass eine bei mir wie eine Corina oder die Nachfolgerin von Corina da an diesen Workflows und an diesen Robotern herumschraubt. Das ist eigentlich eine Wirtschaftsinformatik-Domäne. #00:25:57-0#

77 Ramona: Ja. #00:25:58-3#

78 Tom Wetterwald: Also wir verkaufen es als FAV. Aber nur weil es politisch sinnvoll ist. Eigentlich ist das ein TAV und zwar ein Applikation-TAV. #00:26:06-7#

- 79 Ramona: Ja. Das habe ich ihr auch schon gesagt, wieso machst du das. Aber ja.
#00:26:10-5#
- 80 Tom Wetterwald: Ja. Wir haben einfach die Chance bekommen, eine Stelle aufzubauen dafür, weil wir den Bedarf gesehen haben und weil wir genau wissen, dass IDW das nicht anbieten kann. Da kann man sagen, das ist politisch halt nicht vorgesehen. Gut, dann muss man sich jetzt drauf ausrichten und die Digitalstrategie hätte eben genau das machen sollen. Es braucht zentral eine Plattformverantwortung für so Themen in der Digitalisierung. Und es tut mir leid, das kannst du nicht der Stadtkanzlei anhängen oder irgendeinem Schnauz. Und da vermischen sich die klassischen Fachrollen. Oder wie das Prozessmanagement. Es kann doch nicht sein, dass jeder irgendwie da dezentral etwas wurschtelt. Das darf es doch gar nicht geben. Aber eben, das sind strukturelle Entscheidungen der Stadtverwaltung. Die will ich auch noch challengen. Ich sage einfach, bei anderen Firmen gäbe es dann übergeordnet vielleicht so Service-Themen, wo sie aus einer Hand Dienstleistungen erbringen. #00:26:53-7#
- 81 Ramona: Wie hast du so etwas die Akzeptanz wahrgenommen von eurer Seite, aber wie auch vielleicht bei euch im Management und IT? #00:27:08-0#
- 82 Tom Wetterwald: Die Akzeptanz? Also ich glaube, die IDW hat nicht ein Grundproblem gehabt damit. Also weisst du, von der Technologie her, da ist man technologiefasziniert und -verliebt. Die Umsetzung war wieder eine andere Baustelle. Da haben auch Fähigkeiten gefehlt, um sich das auch konkret zu überlegen. Beim Fachbereich war die Akzeptanz je nach Person auch wieder unterschiedlich. Eben, die einen haben Sorgen und Angst und die Mundwinkel gehen runter und die anderen sagen: Nein cool, wir probieren es. Das war auch die ganze Bandbreite. Vom Management wurde das unterstützt, kein Thema. Das ist wirtschaftlich, das kann man belegen, das bringt etwas. Da will man Prozesse besser machen. Bitte machen Sie das! Also meldet ab, wenn ihr durch seid und wenn alles gut läuft. Also ich meine, jetzt ein Chef von dieser Person, die den Anwendungsfall, die Minusstände macht, also da hat hundert Prozent niemand gefragt, was der Mitarbeiter da macht mit dem. Also ich glaube, da gibt es keine Management Attention drauf. Und wenn ich dort fragen würde, ob es das noch braucht oder nicht, das würde vermutlich keinen kümmern. Das ist jetzt eben meine subjektive Einschätzung. Also ich meine, ich bin ja nicht operativ so weit dran, dass ich das abschliessend beurteilen kann. #00:28:13-6#
- 83 Ramona: Das ist deine Einschätzung. Das ist absolut okay. #00:28:15-9#
- 84 Tom Wetterwald: Das ist meine Einschätzung. Ich glaube, das darfst du so stehenlassen, ja. Ja, da würde ich mir auch etwas anderes wünschen, aber es ist so wie es ist.
#00:28:21-7#
- 85 Ramona: Hast du das Gefühl, dass die Organisationsform, also ich habe jetzt da natürlich die IT genommen. Es gibt ja ein paar Gemeinden, die keine interne oder zentrale IT haben, sondern ein Hosting halt, OBT, Abraxas, all die, die wir kennen. Hast du das Gefühl, dass man da Vor- oder Nachteile hat, wenn sie intern oder extern ist? Oder hast du das Gefühl, das spielt überhaupt gar keine Rolle? #00:28:49-5#
- 86 Tom Wetterwald: Ja, also es kommt ja immer auf die Qualität der Leistung an, die das Organ erbringt, natürlich. Und wer das erbringt ist mir eigentlich egal, solange die

Leistung und Qualität stimmt und der Preis. Jetzt im Roboterkontext vielleicht noch schnell, also ich glaube, wo liegt dort der Unterschied? Also der Infrastruktur-Betrieb ist kein Thema, das ist 0815. Das Ding wird installiert, es läuft, es hat Sonden, peng, fertig. Das ist Mickey Maus. Aber wo ja dann die Logik steckt und das ist etwas, wo dann ein Techniker aus der Technikecke rauskommen muss und in Richtung Business laufen muss, also die Business-Fähigkeit haben, die Anforderungen herauschälen zu können, die Prozessabhängigkeiten zu erkennen, dort spielt die Musik. Und wenn natürlich jetzt das zentral nicht angeboten werden kann und dezentral bei den Einheiten auch niemand eine Ahnung hat, dann kollabiert das. #00:29:35-2#

87 Ramona: Ja. #00:29:36-3#

88 Tom Wetterwald: Und jetzt ist ja nur die Frage, wo soll die Fachfähigkeit, der Zwischenschritt zwischen der IT und Fach in dem Prozesskontext sein? Ich wäre schon froh, wenn man den hätte, in Personalunion, ja, dann kommt es auch gut. Und wenn die Einheiten links und rechts das nicht haben, dann kommt es auch nicht gut. Ich glaube, das ist eine ganz einfache Rechnung. Oder der Fachmensch hat keine Ahnung, zu wenig Ahnung. Der, der aus der Technik kommt ist nur technikorientiert, der hat vom Fach keine Ahnung. Dann gibt es eine Annäherungsphase, die wir tief, intensiv und teuer. Und die kann gut herauskommen, die kann aber auch überhaupt nicht «klappen». Und dann stimmt das Resultat nicht. Und das ist eben das, was man jetzt immer mehr wahrnimmt. Also die Grundinfrastruktur, das ist schon lange Commodity, das interessiert eigentlich niemanden mehr oder wenige. Das kann du irgendwo beziehen. Da gibt es Hyperscaler, die das super machen. Wir haben auch diskutiert jetzt, also unser Partner hätte auch den kompletten Betrieb externalisieren können. Das wäre sogar noch günstiger gewesen oder es ist sogar günstiger. Aber das wollte man jetzt da nicht, weil man dann auch gesagt hat, ja, wenn die Stadt das dann komplett selbst brauchen wird, dann ist ein lokaler Betrieb sicher sinnvoller. Okay. Strategische Entscheidung, kann man nachvollziehen. Aber da geht es jetzt darum, dass jemand das Ding am Leben erhält. Und der muss links und rechts einen Schuh haben, in der IT und im Fach, als Brückenbauer, als Verbinder. #00:30:52-4#

89 Ramona: Schön gesagt, ja. #00:30:53-5#

90 Tom Wetterwald: Wenn man den Mittelsmann oder Mittelsfrau schaffen will. Das ist glaube ich die Herausforderung. Das ist dort, wo das meistens dann etwas holpert. #00:31:02-1#

91 Ramona: Also da scheitern wir an mehreren Orten. Ich glaube, das ist nicht mal unbedingt nur bei RPA so. #00:31:07-1#

92 Tom Wetterwald: Nein. Überall. Ja. Also je flacher - ich bin ja FAV von dem Colla-board. Das musst du dir jetzt mal vorstellen! #00:31:14-5#

93 Ramona: Was? #00:31:15-5#

94 Tom Wetterwald: Ja, ich habe nur bestellt. Also ich habe nur das Bedürfnis erstellt und habe geschaut, dass andere Leute das Bedürfnis mit mir teilen und habe dann versucht, dass irgendwie dem Technologiepartner zu übergeben für die Einführung. Der nächsten Schritte sind nun beim FAV. Also ich trage jetzt die komplette

Verantwortung gemäss dem Rollenmodell. Da sage ich: Du, sorry! Ich habe nur bestellt. Ich bin nicht FAV. Ich habe auch nicht gesagt, dass ich der FAV bin. Ich wurde nicht einmal gefragt. Oder? Gut. Aber da siehst du mal, das sind eben die operativen Prozesse und das ist dann wenig strategisch, das ist nur noch operativ. Da macht man dann einfach vor lauter Panik. Und das ist jetzt auch nicht fertig, weil das ist ja auch wieder Plattform Service. So ein Tool ist ein Plattform Service. Da muss kein Fachmensch Verantwortung übernehmen. Es tut mir leid! Oder für das Applikations-Lifecycle-Management, das ist Betrieb. #00:31:53-1#

95 Ramona: Das ist Betrieb. #00:31:54-2#

96 Tom Wetterwald: Und Weiterentwicklung und Technologie-Optimierungen, das soll jemand machen, der da eine Ahnung hat. Und der Fachmensch braucht nur den Service. Geht rein, macht ein Board, speichert. Und wenn es einen Fehler gibt, gibt es eine Störung, wird behoben, fertig. #00:32:04-9#

97 Ramona: Genau. #00:32:05-5#

98 Tom Wetterwald: Und das ist glaube ich der Challenge der Zukunft. Und dann ist eben die IT-Regelung und Verantwortlichkeit eher nebensächlich oder wird unabhängig, weil es einfach mehrere Lieferanten für das immer gibt. #00:32:18-1#

99 Ramona: Du hast schon gesagt, ihr seid dabei, weiter auszubauen. Heisst das, ihr wollt RPA wirklich langfristig einsetzen oder ist das jetzt für euch einfach mal so eine Übergangslösung gewesen oder einfach mal schauen, was die Technologie so bringt? #00:32:35-6#

100 Tom Wetterwald: Also die Vorbereitung ist, dass man es in der kompletten Stadt benutzen kann. Aber wenn man natürlich jetzt da keine, ich sage jetzt mal Kapazitäten bereitstellen kann - ich bräuchte auch ein politisches Mandat, wie beim Workflow. #00:32:44-3#

101 Ramona: Ja. #00:32:45-1#

102 Tom Wetterwald: Ich muss das politisch verkaufen und bestätigt bekommen. Ich brauche Struktur und eine Organisation dafür. Und ich mache das jetzt primär eins, Stufe eins für den Workflow. Das «dünkt mich» jetzt fast wichtiger. Da sehe ich eine grössere Bandbreite und ein grösseres Nutzerpotential für die Stadt. Darum bin ich daran jetzt dran prioritär. Beim Roboter würde ich aber intern selbst weiterfahren mit Anwendungsfällen. Um eben nach diesen zwei Jahren, das wäre dann Ende 2023 ein Fazit ziehen zu wollen und dem Management dann zu sagen: Du sorry, ich habe es mit euren Fachleuten in der Prozessoptimierung zu wenig oder zu dem gebracht oder zu gar nichts gebracht, was auch immer es dann ist. Und dann kann ich eine Empfehlung aussprechen und sagen: Du, wir räumen ab. Oder da nicht verstanden, nicht geschickt im Kontext benutzt, keinen Nutzen gebracht, zu wenig wirtschaftlich, Fehlinvestition. Und dann müssen wir das zurückfahren. Ja. Wobei eben, also ich meine, die Robotertechnologie geht ja auch weiter. Also eben da mit künstlicher Intelligenz, da ist jetzt herzlich wenig mitgekommen in dem Produkt. Das ist ja oben rechts im Gartner-Quadranten. #00:33:39-6#

103 Ramona: Ja. #00:33:40-9#

104 Tom Wetterwald: Und das ist jetzt noch erstaunlich, also da ist relativ wenig drin. Also die Lernfähigkeit und so die Business-Regeln, das hat mich jetzt ehrlich gesagt ein bisschen enttäuscht. Da hatte ich das Gefühl, da wäre die Technologie schon viel weiter, seit wir dort irgendwie im 2014 da mit der Testausführung auf der Bank unterwegs waren. #00:33:56-4#

105 Ramona: Ja, ich glaube, die AXA hat schon relativ weit ausgebreitet RPA, mit KI und allem sonst. #00:34:12-6#

106 Tom Wetterwald: Ja. Aber die haben eine Open-Source-Lösung glaube ich genommen. Aber die haben auch ein Team von irgendwie 15 Leuten, die daran sitzen. Weisst du? Also das ist eine andere Skalierung. #00:34:18-2#

107 Ramona: Ja, ich glaube, sogar noch mehr. #00:34:19-8#

108 Tom Wetterwald: Oder noch mehr. Also an dem Workflow haben sie irgendwie ein 25er-Team. Aber da ist es strategisch. Und das Ausrollen, da geht Einheit nach Einheit drüber. Also ich meine, bei uns redet man da für die zwei Plattform-Themen von einem Headcount. Das ist jetzt also wirklich Low Scale. Ja, da kannst du im Prinzip den Betrieb halten und noch die eine oder andere Umsetzung noch machen. Aber das ist schon besser als nichts, auch da holst du ja wieder etwas heraus. Wenn das wirklich eine krasse, komplette Digitalisierungsstrategie gewesen wäre für unser Werk, dann hättest du vielleicht zwei oder drei Leute temporär auf das Thema ansetzen müssen. Weisst du, für einen begrenzten Zeitraum. Wir geben uns drei Jahre und dann ist der Prozess durch, dafür wird Headcount hereingebuttert und nachher am Schluss wieder zurück und vielleicht ein Headcount oder zwei für die Stellvertretung, damit du die Plattform-Technologien fahren kannst. #00:35:00-1#

109 Ramona: Ja. #00:35:00-2#

110 Tom Wetterwald: Aber du weisst ja, wie das in der Stadt läuft mit dem Stellenplan und Budget und so, das ist völlig unrealistisch. Ich bin schon froh, dass ich überhaupt so etwas machen konnte. Das ist ja aus meiner Sicht ein absoluter Erfolg. Ja. #00:35:09-8#

111 Ramona: Ja, ich weiss was du meinst. #00:35:13-9#

112 Tom Wetterwald: Das ist Wahnsinn. Also da werden alle anderen lachen und sagen: Seid ihr wahnsinnig? Eben, du weisst, was ich meine. Also einem anderen kannst du das kaum erklären. #00:35:17-9#

113 Ramona: Ja. #00:35:18-3#

114 Tom Wetterwald: Aber ja, das ist so bei uns. #00:35:21-4#

115 Ramona: Dann noch etwas zu den Synergien. Hast du Austausch mit anderen Gemeinden? Also zu anderen Themen? #00:35:30-0#

- 116 Tom Wetterwald: Ja, also was wir machen ist jetzt mit St. Gallen. Da machen wir jetzt im Team, also im digitalen Plattform-Kontext einen Austausch, wie auch mit Robotertechnologie. Da haben wir abgemacht, dass wir uns jetzt da im Frühling einmal treffen. Ich habe jetzt auch dem Lieferanten nochmal gesagt, dass wir da auch mit anderen Werken dann auch mal wieder intensivieren. Aber da brauche ich halt auch jemanden intern, der sich jetzt darum kümmern, also mit der Nachfolge von Corina kann man das auch wieder besser beleben. Aber das ist angedacht, ja. Ja, auch für Anwendungsfälle bei EVUs. Ich meine, das macht ja Sinn, dass wir digitale Prozesse, Roboter, Anwendungsfälle austauschen, auch wiederverwenden können, lernen können. Die haben die gleichen Backend-Infrastrukturen. Wäre schade, wenn wir da keine Synergien ziehen könnten. #00:36:08-0#
- 117 Ramona: Also wäre auch für einen allgemeinen Austausch, der jetzt etwas grösser wäre, nicht nur mit St. Gallen, wäre da dein Interesse hoch, in dem Fall? #00:36:16-6#
- 118 Tom Wetterwald: Ja, sicher. #00:36:19-1#
- 119 Ramona: Was denkst du denn, was könnte das so bewirken, wenn man da etwas auf die Beine stellen würde, was etwas grösser wäre? Also ich sage jetzt mal so etwas Offizielles. #00:36:26-8#
- 120 Tom Wetterwald: Ja gut, es gibt ja Druck, dich dann dort auch ein bisschen profilieren zu können oder zu zeigen. Das spornt dich auch an. Das ist vielleicht motivierend. Du lernst ja auch viel, was die anderen gemacht haben. Du kannst ja auch für Neue lernen, die kommen würden, weisst du? Was für Lernkurven haben wir gezogen? Wo muss man aufpassen? Wo sind Stolpersteine? Aus der Praxiserfahrung kann man eigentlich nur profitieren. Ja, wenn man mal eine Frage hat oder etwas abchecken will oder so, dann hat man da ein soziales Netzwerk. Ich glaube, das ist ja dann der Pluspunkt von so Erfa oder so Strukturen. Dass man aus der Praxis oder ohne Lieferanten und «Schönfärberei» und Success Stories und so eigentlich die Wahrheit herauschälen kann. Und dann auch mal realistisch, dass man sagt: Ja sorry, das ist jetzt einfach nicht gut gelaufen oder das ist nicht so richtig gut herausgekommen. Ja, das ist sicher sinnvoll. #00:37:09-6#
- 121 Ramona: Also würdest du so eine Erfa als geeignet empfinden? #00:37:14-1#
- 122 Tom Wetterwald: Ja, eigentlich schon. #00:37:15-8#
- 123 Ramona: Kennst du die Community of Practice? #00:37:19-5#
- 124 Tom Wetterwald: Ja, schon gehört. Ja, das kenne ich als Begriff. Ja, also eben, wir haben in diversen Kontexten Erfas. Also ich mache selbst CIO-Erfas im Energieversorgerbereich mit fünf Werken, wo wir uns regelmässig treffen. Beim Prozessmanagement haben wir es mit Adonis als Backend-Produkt schon gemacht. Mit Werken, mit denen wir uns auch austauschen und profitieren können. Ja. Das machen wir eigentlich schon so. Aber eben, das ist halt auch, manchmal läuft das besser, manchmal hat man aktivere Themen oder brisantere Themen, dann ist es gerade ein grosses Bedürfnis. Und da braucht es auch ein bisschen Engagement und Willen, das auch regelmässig am Leben zu behalten. #00:37:52-9#

- 125 Ramona: Ja. Ja, Amerika hat eben etwas recht Grosses auf die Beine gestellt, ebenso eine Community of Practice für RPA. Wo sie da ganze, wie soll ich das sagen, ganze fertige Prozesse zur Verfügung stellen, inklusive der Roboterkonfiguration und allem. Wo du dann eigentlich quasi nur noch - #00:38:19-3#
- 126 Tom Wetterwald: Übernehmen muss. Ja. #00:38:19-2#
- 127 Ramona: auf deins herunter brechen musst oder ummodellt, dass es für deinen Prozess passt oder halt auch deinen Prozess ummodelln, wenn du merkst, ah, so geht es eigentlich auch. #00:38:30-4#
- 128 Tom Wetterwald: Der ist halt nicht so standardisiert. Ja. Gut, das ist ja das Schöne an SAP. Die haben das seit Jahren probiert. Seit fünfzig Jahren gibt es den Laden schon. Das heisst ja, im SAP heisst P Prozesse. Die haben ja auch Best Practice ist Prozess. Und bei jedem Laden, wo du schauen gehst, wird jeder Prozess irgendwie anders reingedrückt, vor lauter Selbstverwirklichung, völlig unreflektiert. Weil der Prozess ist eigentlich auf der ganzen Welt gleich. Man muss ihn nur akzeptieren und dann gewinnbringend einsetzen. Und das ist beim Roboter vermutlich auch so. Eben, da verwirklicht sich jeder wieder selbst mit der Interpretation von dem, wie es jetzt am besten läuft und hat gar keine Ahnung, was eben der Standard sein könnte. Weisst du, da fehlt schon das Wissen. Und mit dieser Informationsgestaltung in dieser Transparenz kann das eben ein Umdenken bewirken beim Menschen, dass man sagt: Ah, Ich glaube, das ist wirklich cleverer, wie ihr das macht. Also baue ich das auch um, damit ich profitieren und optimieren kann. Und wenn es Standardprodukte gibt, eben schon fixfertige Workflows, so der standardisierte Katalog, das sieht man bei Applikationen, Web-Applikationen, Fiori und so, das ist so ein Trend, den es gibt, dass man wieder profitieren kann von anderen Leistungen, anderen Entwicklungen. Ich meine, wenn das gut gemacht ist, ist es ein voller Erfolg. Wenn das dann halt nicht so gut gemacht ist, dann ist der Nutzen wieder eher klein. Ja, das steht und fällt mit dem, der das managed. Immer. #00:39:37-3#
- 129 Ramona: Ja, ich wollte gerade sagen, es fällt immer mit dem. #00:39:39-4#
- 130 Tom Wetterwald: Ja, nur mit dem. Also ich meine, wir haben ja für die Web-Applikationen auch ein Entwicklungs-Tool eingekauft vor drei Jahren, wo wir ja eigene Applikationen bauen im SAP-Kontext. Da hiess es auch: Ja, da gibt es Standard-Applikationen, die Sie beziehen können. Es tut mir leid, keine der Dinge ist da tauglich, nicht eine Applikation. Gut. Keine Ahnung, für die war das anscheinend tauglich. Es ist im Katalog aufgetaucht. Für uns hat es nichts gebracht. Ja, vielleicht schlecht gelaufen in dem Moment, ich weiss es nicht. Aber der Sinn dahinter ist auf alle Fälle da. Wenn man es gut macht, tip top. #00:40:08-4#
- 131 Ramona: Okay. Ich bin so weit durch. #00:40:17-0#
- 132 Tom Wetterwald: «Ohne Quatsch?» Aber beim Coaching gibt es doch immer noch die letzte abschliessende Frage. #00:40:22-0#
- 133 Ramona: Die letzte abschliessende Frage? #00:40:23-9#
- 134 Tom Wetterwald: Ja, das ist immer die interessanteste, das ist alles nur Geplänkel da.

Und dann sagt man tschüss. Und dann kommt: Oh, ich habe noch eine Frage. Wie der Columbo: Oh, eine Frage hätte ich noch. #00:40:30-3#

135 Ramona: Aha! Nein. Also du darfst noch etwas ergänzen, wenn du möchtest.
#00:40:34-5#

136 Tom Wetterwald: Ah, darf ich noch etwas ergänzen für das Protokoll? #00:40:36-8#

137 Ramona: Ja. #00:40:38-4#

138 Tom Wetterwald: Ja, ich hätte noch eine Frage an dich vielleicht. #00:40:39-4#

139 Ramona: Ja. #00:40:40-1#

140 Tom Wetterwald: Wenn so eine Community kommen würde, also was stellst du dir denn vor und was wäre deine Empfehlung für die Arbeit, wer dann so etwas organisieren könnte oder dürfte? Was seine Motivation oder Überlegungen sind. #00:40:53-4#

141 Ramona: Ja, das ist eben das Nächste, das Schwierige. Also ich habe mit dem Kanton Zürich auch ein Interview gehabt. Dort ist der Fabian Gfeller der Head der RPA-Factory. #00:41:12-9#

142 Tom Wetterwald: RPA-Factory, okay. #00:41:14-7#

143 Ramona: Er hat sich da mal zur Verfügung gestellt. Eben mit allen, mit denen ich rede, die Interesse haben an dem Thema, dass sie sich mit ihm verknüpfen. #00:41:25-3#

144 Tom Wetterwald: Austauschen können. Das ist aber cool. Okay. #00:41:27-4#

145 Ramona: Weil ich gesagt habe, ja, also ich aus meiner Position, ich kann natürlich eine Handlungsempfehlung schreiben in meiner Bachelorarbeit, die niemand liest. #00:41:34-0#

146 Tom Wetterwald: Ja, das ist ja schade. #00:41:35-4#

147 Ramona: Ja, es ist schade. Aber es ist natürlich die Wahrheit. Also ich meine, das wird weder veröffentlicht noch/ Ich kann sie an möglichst viele Gemeinden streuen und hoffen, dass es dort irgendeinen packt. #00:41:47-0#

148 Tom Wetterwald: Ja. #00:41:48-9#

149 Ramona: Aber ich würde sagen, es müsste schon von einer grösseren Instanz aus kommen. Also ich sage jetzt egovpartner ist jetzt schon mal ein guter Anfang oder geht in die Richtung, wo ich es mir vorstellen. Aber das ist jetzt auch wieder nur Kanton Zürich und das finde ich halt einfach auch schade. Wobei ich da vielleicht auch ein bisschen leichtsinnig bin, dass man das weiter streuen könnte, dass man sich da nicht vielleicht auch ein bisschen übernimmt. Weil es sind ja dann nicht nur eins, zwei Verwaltungen, sondern/ #00:42:20-1#

- 150 Tom Wetterwald: Ja, es ist ja ein Riesenhaufen, den du dann bewirtschaften musst. #00:42:23-1#
- 151 Ramona: Genau. #00:42:23-0#
- 152 Tom Wetterwald: Weisst du, ich glaube, das ist ja im kommunalen Kontext, die strukturellen Probleme, die wir haben. Also beispielsweise E-ID, also das ist ja völlig nicht nachvollziehbar, dass der Staat nicht einfach sagt: Das ist es jetzt. Das wird jetzt gefressen. Das wird herunter propagiert. Also weisst du, dann sagst du: Wieso braucht es überhaupt eine lokale IT in der Stadt Winterthur? Wieso bezieht man die IT nicht von der Stadt Zürich und dann arbeiten alle und die Produkte werden gleich verwendet und dann gibt es eine Standardisierung. Also du kannst mir nicht erzählen, die Stadt Winterthur und die Stadt Zürich hätten andere Prozesse oder andere Dienstleistungen oder andere weiss der Teufel was. Sorry! Also wenn du das wirklich nüchtern analysieren würdest, bin ich überzeugt, mit grosser Wahrscheinlichkeit kommst du auf den gleichen Nenner. Es hat aber jeder das Gefühl in der eigenen Wirklichkeit, es wäre jetzt anders und besser und schöner. #00:43:03-8#
- 153 Ramona: Aha, ja. Das/ #00:43:04-6#
- 154 Tom Wetterwald: Und wenn das von oben her/ Mit dem Roboter genau gleich. Ich meine, wenn du von oben her eine Dienstleistung einfach beziehen könntest mit einem fähigen Factory-Team, weisst du, das auch Wissen wiederverwenden kann, weiss, wie das läuft, den ganzen Prozess schon kennt, standardisierte Einführungen anbieten kann, einfache erste Schritte anbieten kann, um zu schauen, ob das gut anklingt, die Angst nehmen kann, dann gibt es am Schluss auch eine Sogwirkung, die einfach läuft. Und dann weisst du aber, dass der Betrieb gut klappt. Das ist dann bei ihnen zuverlässig. Da bringst du mit no Investment etwas Gescheites heraus. Und wenn du es nicht mehr brauchst, dann baust du es ab, dann kaufst du den Service nicht mehr, ist auch geil. Also da kannst du eigentlich nichts verlieren. Aber der ganze Overhead, bis du an den ersten Roboter herankommst, das kannst du dir alles schenken. Also ich rufe dich morgen an und sage: Jetzt hätte ich gerne einen Roboter in dem Anwendungsfall. Dann kommt irgendein Spezialist, also vielleicht ein Techniker und ein Fach-Spezialist. Die nehmen den Prozess auf, machen eine saubere Spez, geben dir eine Schätzung ab, sagen: Das kostet dich siebeneinhalb Tage, das sind die Rahmenbedingungen. Willst du es machen, ja oder nein? Und dann hast du vielleicht ein Jahr, wo das läuft. Du benutzt es, cool, hast dir den Nutzen temporär geholt, dann wirfst du es weg. Das ist eigentlich das, was so eine Vision wäre, wo man wirklich skalieren kann und Synergien schaffen. #00:44:08-2#
- 155 Ramona: Ja. #00:44:09-8#
- 156 Tom Wetterwald: Aber da brauchst du eine Organisation, eine Struktur, einen Business Case und Leute, die das dann wollen und können und auch interaktiv sind oder die Leute verbinden können und die Interessen abwägen können und so. Das ist eine hehre Aufgabe, das ist also wie Leadership-Themen. Ja, bekommen wir das wieder hin? Ich habe letzthin auch wieder einmal, da haben wir die letzte Erfa gehabt mit den CIOs und dann hiess es: „Ja, schickt mir doch Terminvorschläge!“ Ja, ich muss mit einem Terminvorschlag kommen? Ja, da kommt nichts mehr. Das ist genau das, eben

dranbleiben und ein Nutzen, Motivation warum das sinnvoll ist. Und dann lebt das. Und ohne das bricht das in allen Fällen weg. #00:44:48-3#

157 Ramona: Ja, also der Kanton Zürich macht glaube ich viele Infoveranstaltungen mit der Boydak zusammen, weil sie haben Boydak als Partner. #00:44:57-6#

158 Tom Wetterwald: Ja, Selcuk mit seinem Team. Okay. Ja, spannend. #00:45:00-8#

159 Ramona: Da gibt es jetzt ein bisschen Für und Wider. Einerseits hast du natürlich jemanden, der das vorantreibt. Und ich meine, Boydak hat natürlich logischerweise ein Interesse daran, dass da möglichst viele auf die Technologie aufmerksam werden oder allgemein auf Prozessautomatisierung. Sie sind ja nicht nur im RPA-Bereich tätig. #00:45:21-4#

160 Tom Wetterwald: Ja, tätig. Ja. #00:45:22-4#

161 Ramona: Anders herum ist es wie du vorher gesagt hast, eben auch mal sagen, was nicht gut ist oder was eben nicht so läuft. Dort wäre dann eben ein Externer wieder, ja, ich sage jetzt eher - ja, ich weiss jetzt nicht, wie stark sie schönreden. Ich glaube schon, dass sie auch gewisse Nachteile und Hürden sehen. Da sind sie glaube ich schon auch sehr transparent. Aber ich glaube eben fast, dass so ein Zusammenhalt oder so ein Zusammenbringen von all diesen Verwaltungen, dass das von innen dran einfach mega schwierig wird. #00:45:56-7#

162 Tom Wetterwald: Ja, schau mal uns an. #00:45:58-1#

163 Ramona: Eben. #00:45:58-9#

164 Tom Wetterwald: Also was haben wir bei der Stadt Winterthur für einen Zusammenhalt? Also ich mag jetzt dich und du magst vielleicht mich und wir haben schon zusammengearbeitet und wir verstehen uns und dann helfen wir uns. Aber das sind die sozialen Netze. Sorry, die gibt es noch viel zu wenig. Die werden auch nicht gefördert. #00:46:09-6#

165 Ramona: Nein. #00:46:10-5#

166 Tom Wetterwald: Wo gibt es denn jetzt einen Austausch interdisziplinär über einzelne Bereiche hinaus? Das gibt es gar nicht. Das ist ja genau das Problem. Das hat man schon bei den Stadtwerken Winterthur. Hast du das Gefühl, der im Wasser hat eine Ahnung, was der im Gas macht und umgekehrt? Das sind alles Satelliten. Das ist ein Gemischtwarenladen, ein Konzern, die Stadt Winterthur. Und da ist irgendwo einfach irgendeine Einheit, die irgendwie den Kernauftrag macht. #00:46:29-1#

167 Ramona: Ja. #00:46:30-6#

168 Tom Wetterwald: Manchmal haben die noch Interaktionen und Übergänge, Abhängigkeiten, manchmal aber auch gar nicht. Dann machen die ihr Kernbusiness und das war es, bis zur Pension. Und alles das, was verbindend wäre, übergreifend, verbindend, das braucht einfach ein anderes Menschenbild, eine andere Rolle, eine andere Funktion, ein anderes Leadership-Verständnis. Und die müssen dann

tiefenpsychologisch mit diesen Leuten arbeiten. Warum machen wir das? Ist das sinnvoll? Was holen wir raus? Wie muss das sein? Wie könnten wir das gescheiter machen? Und damit es am Schluss eine Entwicklung gibt. #00:47:00-2#

169 Ramona: Ja. #00:47:00-3#

170 Tom Wetterwald: Also meinst du, bei der IDW wäre ich da als Kollege interpretiert oder quasi gesehen worden, als ich gekommen bin. Da sind alle auf die Barrikaden. Da wird von Schatten-IT, da wird heute noch von Schatten-IT geredet. Also ich weiss ja nicht. Aber das ist das Bild, das es gibt. Weisst du? Eben, das ist genau die Aussenwirkung. Das Bild kommt automatisch. Und da kann man eigentlich gar nichts dafür. Oder ich heisse schon IT und Service. Ich mache gar keine IT, es tut mir leid. Ich mache keine IT. Ich mache Applikationen. #00:47:26-6#

171 Ramona: Den falschen Namen erwischt. «Dann hat es dich!» #00:47:33-2#

172 Tom Wetterwald: Und jetzt ist es gerade eingefroren. Hörst du mich wieder? Ist es noch gut? #00:47:38-0#

173 Ramona: Ja. #00:47:38-1#

174 Tom Wetterwald: Ja, es gab so einen «leichten Dings». Ja, ich sage es einfach. Aber das soll auch zeigen, das ist ja genau die psychologische Wirkung. Egal was du machst, eine Technologie mit Themen, das gibt einfach ein Bild, was du dann irgendwie wieder aufweichen oder umpolen musst. Ja gut. Aber du, okay. #00:48:00-7#

Anhang C: Codesystem und Kodierleitfaden

C.1 Codesystem

Kontext Interviewpartner:in

Wissensstand RPA

Rolle RPA

Personalien

Gründe

Gemeinde mit RPA

Chancen

Datenschutz

Prozessmanagement

Brückentechnologie / Übergangslösung

Kosten / Skaleneffekte

Effizienz- und Qualitätssteigerung

Kundenservice verbessern

Personalressourcen optimieren

repetitive Tätigkeiten automatisieren

Attraktivität Gemeinde / Arbeitgeber

schnelle und einfache Umsetzung

Hinderungsgründe/andere Automatisierungstechnologie

Herausforderungen/Risiken

Organisation

Faktor Mensch

Ressourcen

Verantwortung für Thema

Support/Betrieb

Autonomie / Heterogenität

Richtlinien

Know-How Prozess / Technologie

Abhängigkeiten Fachanwendungen / Infrastruktur

Prozesse / Anwendungsfälle

Kosten / Nutzen

Erfahrungsaustausch

Herausforderungen

Nutzen für eigene Gemeinde

Autonomie / Heterogenität

Verantwortung / Engagement

Form Austausch

Community / Erfa

Standards (z.B. eCH)

vorhandene Gremien (IG ICT, DVS etc.) / andere Gemeinden

Gründe

Sensibilisierung Potenzial RPA

Synergien

Adaption
Profit aus Erfahrungen
Interesse Austausch Prozessautomatisierung
sehr hoch
hoch bis sehr hoch
hoch
mittel bis hoch
mittel
niedrig
Allgemeiner Austausch
Unterschiede ÖV und PW
Handlungsdruck
Interesse an RPA
Kultur, Richtlinien
Konservativ vs. progressiv
keine Unterschiede

C.2 Kodierleitfaden und Inhaltsanalyse

Kontext Interviewpartner:in

Alle Informationen zum Interviewpartner:in (Name, Vorname, Funktion, Arbeitgeber, Rolle RPA / Wissensstand RPA)

Kontext Interviewpartner:in — Wissensstand RPA

Sofern kein RPA im Einsatz: Alle Textbausteine, die den Wissensstand im Zusammenhang mit RPA des Interviewpartner:in beschreiben

Ankerbeispiel: Ich hatte bisher noch keine Berührungen mit der Technologie RPA. Mein Wissensstand beinhaltet die Grundlagen.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten die Nennung der Kenntnisse der Technologie RPA, sofern keine Rolle zugewiesen werden kann, weil RPA nicht im Einsatz

„vorherigen Stelle beim Kanton Zürich hatte es eine Plattform, welche mit RPA betrieben wird“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 8)

„Ich würde sagen anfang, mittel.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 8)

„Ich wür mich beim anfang bezeichnen“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 9)

„UiPath Academy habe ich Onlinekurse besucht. Developer und Business Analyst“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 6)

„Know How um einen Bot zu schreiben, um einen zu betreiben und zu überwachen.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 18)

„Bei uns ist eigentlich alles zusammen. Ich mache Prozessanalyse, wir schauen ob der Prozess geeignet ist für RPA, dann machen wir die Dokumentation und alles und dann schauen wir wo wir optimieren können, dann entwickle ich auch noch und dann setzen wir es Live und betreuen es.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Boydak_Transkript, Absatz 8)

„ch verstehe aber alle Anwendungsgebiete, den Suppliemarkt, ich verstehe die Standard-Anwendungsfälle / Use Cases, welche Kunde haben und verstehe den normale Journey von einem POC ausprobieren bis zu einem full skalierten Center of Excellence für Automation.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 8)

„Von Infrastruktur, Design, Aufbau hatte ich selbstverständlich Unterstützung. Business Analyse beim Kunden, die ganzen Beschreibungen durchgegangen und Feedback gegeben und mit ihnen herausgefunden, wie kann man es besser machen. Development vom Bot selbstverständlich auch.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 4)

„ich weiss bisschen um was es geht“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 8)

„Eigentlich nicht sehr viel. Ich habe mich als Vorbereitung auf das Interview etwas eingelesen. Grundsätzlich habe ich schon gewusst, in welche Richtung es geht.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Frauenfeld_Transkript, Absatz 4)

„nicht in der Technologie in der Tiefe, auch nicht in der Architektur, sondern es genau die Beraterrolle.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 6)

„vor 3 Jahren, war das Thema noch nicht wahnsinnig im Fokus gewesen, aber trotzdem mit all den Trendtechnologien beschäftige ich mich schon intensiv.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 8)

„bei mir ist es hauptsächlich auf Chatbots und solche Sachen beschränkt eigentlich.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 18)

„relativ oberflächlich“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 31)

„hoch“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 8)

„Wenn es um den betriebswirtschaftlichen Case geht und den Einsatzbereich, Use Case identifizieren, dann bin ich relativ gut unterwegs. Wenn ich sehe, weisst du, das Potenzial, wo sind die Grenzen von RPA, ja. Wenn es darum geht um das Thema Unattended Bots, dann kann ich auch sagen, da bin ich, dann verstehe ich das Teil, wie es funktioniert. Wenn es darum geht um Attended Bots, dort bin ich wirklich irgendwo Basics unterwegs. Wenn es darum geht, um die Integration von RPA noch in andere Bereiche hinein oder mit künstlicher Intelligenz mit diesen Themen wie Document Understanding oder was auch immer, dann bin ich dort auch, ich sage mal, auf den Basics.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 58)

Kontext Interviewpartner:in — Rolle RPA

Sofern RPA im Einsatz: Alle Textbausteine, die die Rolle im Zusammenhang mit RPA des Interviewpartner:in beschreiben

Ankerbeispiel: Ich habe in meiner Organisation die Rolle des RPA Developers.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten die Nennung der Rolle im Bereich RPA

„Am ehesten Projektleitung, aber ist eher etwas eine Mischfunktion.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 4)

„Know How um einen Bot zu schreiben, um einen zu betreiben und zu überwachen.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 18)

„als Projektleiter, aber auch als RPA Entwickler, Business Analyst, begleite die Kunden bei der ganzen Automatisierungsreise von der Anbahnung bis zum Betrieb. Das heisst ich unterstütze auch die Pre-Sales Tätigkeiten und wie gesagt auch im Betrieb, wenn es um die Maintenance der automatisierten Prozesse geht.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 2)

„RPA Entwicklung“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 4)

„Bei uns ist eigentlich alles zusammen. Ich mache Prozessanalyse, wir schauen ob der Prozess geeignet ist für RPA, dann machen wir die Dokumentation und alles und dann schauen wir wo wir optimieren können, dann entwickle ich auch noch und dann setzen wir es Live und betreuen es.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Boydak_Transkript, Absatz 8)

„Consultant“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 9)

„ich sehe mich als Berater und Consultant in diesem Bereich“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 6)

„Auftraggeber“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 6)

„Projektleiter“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 8)

„Business-Prozess-Analyst“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 59)

Kontext Interviewpartner:in — Personalien

Alle Textbausteine, die den Namen, die Funktion und den Arbeitgeber des Interviewpartner:in beschreiben

Ankerbeispiel: Mein Name ist Ramona Gehring und ich arbeite als Application Managerin bei der Stadt Winterthur.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten Name, Funktion und Arbeitgeber

„Mein Name ist Alexander Riches. Bin seit 1.5 Jahren bei der Gemeinde Männedorf als Stabstellenleiter ICT“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 2)

„Vorher war ich 20 Jahre im Strassenverkehrsamt Zürich tätig, als Stellvertretender Leiter Informatik und habe dort schon sehr in die Leitung Systemtechnik reinsehen können.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 2)

„Mein Name ist Martin Hermann. Ich arbeite seit 2008 in der Gemeinde Eglisau in unterschiedlichen Funktionen. War rund 10 Jahre Gemeindeführer.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 6)

„Meine jetzige Funktion ist Projektleiter, Prozessbegleiter von der Gemeinde Eglisau. Ich bin unter anderem auch Mitglied des Dienstleistungskreises ICT, welcher für die Informatikinfrastruktur der Gemeinde zuständig ist.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 6)

„Fabian Gfeller. Vor 2 1/2 Jahren hier beim Kanton Zürich angefangen als Praktikant im Bereich RPA während Masterarbeit“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 2)

„Marcel Loher“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 2)

„ETH Ingenieur“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 2)

„leite aktuell bei der Abraxas den Bereich Versicherung“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 2)

„Levis Pereira“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 3)

„CTO und leite noch den Integration und Consulting Services, welcher sich vor allem um Pre-Sales und Ausschreibungen kümmert. Technische und wirtschaftliche Ausbildungen.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 3)

„8 Jahre mit Unterbruch“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 5)

„22 Jahren“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 6)

„Filip Hajman“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 2)

„RPA Berater“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 2)

„Firma Experte A“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 2)

„Aurelian Vögeli. Ich bin Automation Consultant bei der Firma Boydak Automation“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Boydak_Transkript, Absatz 2)

„Sven Hool. Ich bin Geschäftsführer von Roboyo Schweiz.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 2)

„Reto Hirt. Ich bin in der Funktion als Lead Architekt bei der Stadt Zürich OIZ. Das ist der zentrale IT-Dienstleister der Stadt Zürich.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 2)

„Marc Maurer. IT-Leiter Stadt Bülach und bin seit fast 2 Jahren bei der Stadt Bülach und zuvor in der Privatwirtschaft.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 2)

„Mein Name ist Urs Stäheli. Ich bin Leiter Informatik Stadt Frauenfeld.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Frauenfeld_Transkript, Absatz 2)

„33 Jahren in der IT und ausschliesslich in der öffentlichen Verwaltung.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Frauenfeld_Transkript, Absatz 2)

„Mein Name ist Christoph Zech, ich arbeite in den Informatikdiensten der Stadtverwaltung Winterthur. Bin dort Digital Officer von den Informatikdiensten“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 2)

„ich arbeite schon fast 30 Jahre in der öffentlichen Verwaltung.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 4)

„Nicolas Lemaitre. Ich bin bei der Stadt Zug in der Abteilung Informatik. Ich bin Projektleiter Smart City“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 2)

„drei Jahre“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 8)

„mein Name ist Martin Eggenberger“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 2)

„Ich arbeite in Wetzikon in der IT. Wir sind eine Stabsstelle von der Führung.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 2)

„Also in öffentlicher Hand bin ich schon seit ewigen Zeiten eigentlich seit ich in der Lehre war.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 4)

„Lucas Nicolussi. Ich bin als einer von den wenigen in der Schweiz tätigen Chef Digital Office, also respektive einer von den wenigen öffentlichen Angestellten mit englischer Job-Bezeichnung, kann man vielleicht auch sagen, unterwegs. Ich mache das jetzt seit drei Jahren bei der Stadt Uster, komme aber nicht aus der IT“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 6)

„Ewigkeiten bei der öffentlichen Verwaltung“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 6)

„Mein Name ist Tom Wetterwald. Ich bin Leiter IT und Services bei den Stadtwerken Winterthur“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 2)

„sieben Jahren“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 2)

„Roger Hubschmied, Stadt St. Gallen, Leiter Organisationsentwicklung“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 8)

„Die Organisationsentwicklung ist so ein Querschnittsbereich bei uns in der Stadt“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 14)

„seit 2014“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 28)

Gründe

Alle Textbausteine zur ersten Forschungsfrage.

Gründe — Gemeinde mit RPA

Alle Textbausteine der Antworten der Expertengruppe mit RPA auf Frage 14, die Gründe für den Einsatz von RPA enthalten.

Ankerbeispiel: Die Stadt X setzt RPA ein, weil es die Mitarbeitenden entlastet.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten spezifische Gründe der jeweiligen Gemeinde / Stadt / Kanton.

„Kosten und Agilität. Zum Teil haben wir Legacy Applikationen, welche abgebaut werden sollten, bei welchen sich eine Schnittstelle nicht mehr lohnt. Zum Teil sagen auch Anbieter bei einer Ausschreibung, dass sie es liefern können und im nachhinein heisst es, ja es geht aber noch 3-6 Monate und kostet noch zusätzlich und dann klopfen die Mitarbeitenden noch gerne bei uns an. Wir können dann relativ schnell, innerhalb von ein paar Wochen eine Lösung bieten und entsprechend auch günstiger.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 16)

„Ich kann mich auch noch vorstellen, dass ein Gedanke auch war, dass es eine coole und moderne Technologie ist, welche die Verwaltung etwas aufpeppt.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 16)

„Mehrere 10'000 Fälle pro Jahr, welche bearbeitet werden und nach einem Monat waren die Kosten schon fast rausgeholt.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 58)

„Zentral OIZ hat eigentlich nur 3 Bots. 2 Bots sind produktiv und einer sollte jetzt dann kommen. Ein Grund ist etwas, wir mussten natürlich Ausschreiben und diese zwei Projekte haben wir gemacht um herauszufinden, wie wir ausschreiben.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 8)

„Interesse hat es hingegen sehr viel“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 8)

„Es geht eigentlich um ein typisches Lifecycle-Problem - sie haben eine Anwendung, welche End-of-Life geht, eine grosse Anwendung mit Userbasis von 800 Mitarbeitende, Nachfolgeprojekt wurde ausgeschrieben und befindet sich nun in Entwicklung, aber zu diesem Zeitpunkt als man dieses zur Sprache brachte, war klar, dass es drei Jahre geht. Genau dann war die Frage, entweder muten wir den Mitarbeitenden zu, dass sie das 3 Jahre lang manuell machen oder wir setzten eine Bot um und bauen ihn nach 3 Jahren wieder ab. Dann hat man sich für die 2. Variante entschieden und dieser Bot läuft nun seit 1.5 - 2 Jahre und macht täglich seine Leistungen also so 1-2 Mio Calls pro Jahr.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 8)

„Also da ganz klar, wenn es sich entweder nicht lohnt, nicht möglich ist eine automatisierbare Schnittstelle zu bauen z.B. REST API oder Soap Schnittstelle oder im Notfall auch einen Filetransfer, wenn

man das nicht kann. Beim einen Fall war es tatsächlich so, dass man an der bisherigen Software kein API bauen durfte. In solchen Situationen kommt RPA dann ins Spiel. andere Fälle sind wirklich die, die ich erwähnt habe, dass es als Überbrückung ist. Wir haben die gute Lösung geplant, sie ist entweder ausgeschrieben oder nicht, aber die Umsetzung dauert so 12-14 Monate. Immer dann kann man fragen, wenn man Kapazität hat einen Roboter zu bauen und normalerweise bei RPA, ist der Business Case nach 1-2 Monate rausgeholt. Das ist die Bedingung, dass es sich lohnt. Dann lohnt es sich auch für 10 Monate ein Roboter laufen zu lassen - meiner Meinung nach. Das sind eigentlich so die Kriterien die wir anschauen.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 10)

„der Nachweis erbracht, dass es funktioniert und dass wir Potenzial haben, weil das ist schon wichtig. ich denke, jetzt haben wir eben die Möglichkeit genau ist zum Beispiel für mich extrem wichtig, dass ich jetzt im Prinzip nicht einfach nur komme und ins leere plaudere sondern im Prinzip sagen kann, schau, wir haben Cases, welche funktionieren und wir kennen, wir haben im Prinzip Hürden, Herausforderungen aber auch Chancen können wir heute aus eigener Erfahrung beurteilen und nicht nur aus irgendwelchen Theorien und ich denke das ist wichtig, dass man das mal hat. und das gibt auch Vertrauen innerhalb, wenn du im Prinzip irgendwo an einem anderen Ort in der Verwaltung gehst und sagen kannst, da haben wir einen Fall.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 14)

„ich denke, es ist eine Kombination. Wir haben ja nicht nur ausschliesslich RPA. Wir haben zum Beispiel auch Prozess Workflow Engine, welche im Prinzip aus meiner Sicht ist das wie ich sage jetzt so bisschen eine 3-stufigkeit. es gibt erste Stufe ist Workflow Engine mit Prozessmodellierung und dann quasi als nächste Stufe ist die automatisierte Prozessabwicklung über RPA und dritte Stufe ist im Prinzip die, welche im Idealfall anzustreben wäre, das ist die volle Integration. also das heisst, dass im Prinzip die Anwendungen miteinander schon direkt gekoppelt sind oder interagiert. Das die Formulare direkt irgendwie ein System auslöst und nicht quasi über die Zwischenschiene RPA gehen. insoweit glaube ich, ich sage jetzt von einer Anwendungsarchitektur eigentlich sehr sinnvoll, dass ich die dreistufigkeit habe, dass ich im Prinzip Workflow habe, wo für viele Prozessanwendung wertvoll sein kann und die richtige Technologie. Aber dann eigentlich auch die RPA Geschichte und zwar darum, darauf kommen wir eventuell nachher noch, also warum ich die so wertvoll finde, dass du eben wirklich eine Prozessautomatisierung hinkriegen kannst, ohne dass du die Fachanwendungen in diesem Sinne abändern, verändern oder miteinander direkt verknüpfen, sondern es ist wie ein Zwischenstück und da kannst du viel ältere System, Legacy Systeme eigentlich nutzen und trotzdem eine Prozessautomatisierung hinkommen und ich denke, dass ist so ein bisschen das bestechende an dem Ganzen. Dass du in einer bestehenden Anwendungslandschaft relativ, ich sage jetzt mal relativ einfach, Prozesse automatisieren kannst.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 18)

„Also wir setzen auf zwei Produkte. Also digitale Workflows im Kontext und Zusammenhang der fachlichen analogen Prozesse. Das ist mal die eine Schlagrichtung. Und der Roboter soll eigentlich dort einfach die einzelnen Etappen in dem Prozess noch unterstützen. Wenn es das braucht.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 24)

„Und das ist jetzt unsere Strategie, die wir aus der Digitalstrategie abgeleitet haben. Und ich glaube, da sind wir jetzt auch genügend gefordert, das wirklich gescheit einzusetzen und Nutzen produzieren zu können. Das ist schon anspruchsvoll genug, wenn du mich fragst. Also eine weitere Technologie oder weisst du, Prozessanalyse, Process Mining, was du da optimieren könntest oder künstliche Intelligenz, daran arbeiten wir jetzt auch ein bisschen, auch im SAP, wo immer mehr Bordmittel kommen. Beispielsweise für, ja, es gibt so ich sage jetzt mal Verfahren, die sie jetzt anfangen zu bringen so in Richtung künstliche Intelligenz, wo das System lernt und dann Bandbreiten vorschlägt, die weniger Arbeitsmaterial geben im Sinne der Prüfung. Aber auch da, das ist noch early Days.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 24)

„Aber so die Anfangsentwicklungs-Investitionen in die Grundtechnologie und in den Betrieb und in die Fähigkeiten, das hat sich auf alle Fälle gelohnt, weil das ist jetzt die Basis für alle nächsten Schritte.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 40)

„Wir haben uns aber so in sechs Cluster und das eine ist eben Prozessoptimierung, Digitalisierung vom Prozessen, da haben wir uns in die Stossrichtung bewegt und haben jetzt eben die Palette hochgefahren für das digitale Workflow Management und eine zusätzliche Komponente, die wir noch dazu genommen haben, ist der Roboter.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 72)

„Staatratsbeschluss, dass wir RPA einsetzen wollen.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 64)

„weil wir darauf Bock gehabt haben und das lässig fanden.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 72)

„Es klingt blöde, aber ich habe das Thema vor ungefähr vier Jahren oder so, nein, das war mehr, das war vor fünf Jahren oder so, habe ich das auf einer Fachtagung kennengelernt. Damals noch von Automation Anywhere. Und dann habe ich dort schon gesagt, hey, das könnte jetzt wirklich ein Thema sein, wo wir Prozesse automatisieren können und mal machen. Sonst ist immer die Prozessautomatisierung so ein Schlagwort gewesen, wo man sich dann darunter nichts vorstellen konnte. Und dann ist es das erste mal visibel geworden. Und nachher ist wirklich das Thema gekommen, wo wir gesagt haben, wir müssen jetzt auch Einsparungen machen können. Wirklich Geldeinsparungen, wir haben ein Finanzproblem in der Stadt St. Gallen.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 74)

„Dass wir einfach zu viele Aufgaben haben, ein hohes Personalwachstum. Und da erhofft man sich teilweise mit RPA zumindest einen Teil abbauen zu können. Wir haben viele administrative Sachen. Viele wirklich aus menschlicher Sicht zwar notwendige aber eigentlich Nonsense-Arbeit, wo sie machen müssen. Und wir haben dann gesagt, wir wollen die Leute lieber dort einsetzen, wo es sie braucht. Wo Sie mit den Menschen interagieren müssen. Wo Sie kognitive Fähigkeiten einsetzen, anstatt einfach nur nach Anleitung irgendwelche Sachen durchklicken und durchtippen. Und wenn man das anschaut, gibt es das ganz viel einfach. Und dort haben wir uns erhofft, dass wir Einsparungen machen können. Dass wir schneller werden können. Dass wir qualitativ auch besser werden können. Und ja, es gehört dazu, wenn man seine Prozesse optimieren möchte. Es ist nicht die bevorzugte Lösung immer, da gibt es andere. Aber dazu kommen wir dann später in diesen Fragen darauf zurück. Aber es ist eine Möglichkeit, die halt wirklich eine gewisse Linderung geben kann im Sinne vom Arbeitsaufwand.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 74)

„primär wollen ist, dass wir unsere Leute dort einsetzen können, wo sie Sinn machen. Und das ist genau dort, wo Menschen mit Menschen interagieren müssen oder wo es, ich sage jetzt, das Hirn braucht, um gewisse Sachverhalte ineinander überzuführen oder Schlüsse daraus zu ziehen. Wir setzen wirklich viele Leute dort ein, wo es um reine Administration geht. Irgendwelche Sachen kopieren, irgendwelche Anfragen machen, irgendwelche Sachen in Dossiers ablegen, Human Interface, eine Applikation in die andere übertragen, solche Sachen, das merkt man gar nicht mehr. Dass man es macht, man macht es einfach jeden Tag. Und ob es etwas bringt, ist dann die andere Frage. Und das ist mal das erste Ziel, das wir haben. Die Leute am richtigen Ort einzusetzen.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 76)

„Und das zweite ist natürlich, das Personalwachstum, wir sagen dem jetzt nicht Personalabbau, sondern wir sagen Personalwachstum, abzufachen. Weil es gibt immer wieder neue Aufgaben, die kommen. Und die neuen Aufgaben, die sind meistens auch sinnvoll. Und darüber müssen wir nicht diskutieren, dass die gemacht werden müssen. Die müssen meistens von Menschen gemacht werden. Und da wollen wir schauen, dass wir zumindest halt einen Teil dieser neuen Stellen durch freigeschaufelte

Ressourcen von anderen Bereichen dann zur Verfügung stellen. Und eben auch das Personalwachstum abflachen. Dann aber auch Überzeiten abbauen. Wir haben in vielen Bereichen Überzeiten, Stresssituationen, die zu Fehler führen etc. Und da, wenn wir da Roboter für so Routinetätigkeiten einsetzen können, dann sind die halt einfach deutlich effizienter und fehlerrobuster.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 76)

„Und ja ideal wäre dort natürlich gewesen, man könnte direkt auf die Datenbank zugreifen vom Strassenverkehrsamt und diese Abfrage selber machen. Das ist aber nicht gestattet aus datenschutztechnischen Gründen. Und nur die Polizei darf direkt zugreifen. Irgendwann wird es dann schon kommen im Selfservice. Und das machen jetzt bei uns Roboter. Die gehen jeden Morgen, jede Nacht gehen sie die Dossiers durch und schauen, wer hat jetzt vor einem Jahr das letzte Mal eine solche Überprüfung gemacht. Und dann schicken die eine Anfrage an das Strassenverkehrsamt und das Strassenverkehrsamt schickt eine Antwort zurück.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 86)

„Und das machen unsere Roboter und das spart 50 bis 60 Personentage im Jahr“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 86)

„Der arbeitet einfach. Der kostet auch fast nichts. Der kostet CHF 1.40 in der Stunde. Stellen Sie mal einen Mitarbeiter an, der CHF 1.40 kostet im Stundenlohn.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 88)

Gründe — Chancen

Alle Textbausteine, die die Chancen von RPA für die öffentliche Verwaltung beschreiben

Gründe — Chancen — Datenschutz

Alle Textbausteine, die den Datenschutz als Chance / Vorteil enthalten.

Ankerbeispiel: Durch RPA können die Datenschutzrichtlinien eingehalten werden.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen im Zusammenhang mit Chance / Vorteil und Datenschutz.

„die Sozialversicherungen müssen bei gewissen Fällen Einsicht nehmen in die Steuerdaten und müssen somit Zugriff auf die Steuerdossier haben. Jetzt setzten die Sozialversicherungen genau dafür RPA ein, damit genau das Datenschutzgesetz eingehalten werden kann, denn der Mensch könnte ja auf beliebige Dossier gehen und ein Roboter macht das nicht.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 34)

„Der Roboter kommt nicht in eine Versuchung.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 34)

Gründe — Chancen — Prozessmanagement

Alle Textbausteine, die im Zusammenhang mit der Verbesserung, Optimierung der Prozesse bzw. allgemein Prozessmanagement genannt werden.

Ankerbeispiel: Durch RPA kann das Prozessmanagement unterstützt und verbessert werden.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen im Zusammenhang mit Chance / Vorteil und Prozessmanagement.

„Das heisst jeder Geschäftskreis überlegt selber, welche Prozesse sind dringlich um zu digitalisieren und dementsprechend stufenweise und auch mit POC und lernen und anpassen. Für das haben wir auch einen ELO-Kaffee eingerichtet, bei welchem wir uns alle zwei Wochen - die armen, welche sich etwas verantwortlich für das Programm bzw. für das Projekt - treffen und darüber sprechen. Und wir merken schon bei diesem Austausch kommt es zu "ah, du machst das so" oder "ah, dass kann man auch". Der Gelust kommt mit dem Essen. So ähnlich müssten wir das auch mit RPA machen.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 50)

„Das ist für mich der grösste Mehrwert. Auch wenn wir nur 35 Bots haben, wir haben schon so viele Prozess angeschaut“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 20)

„Oder wenn man feststellt, dass drei Mitarbeitende in einem Prozess das gleiche tun, weil sie nicht wissen, dass der letzte schon gemacht hat, z.B. Kontrolle und dann denken sie mal über den Prozess nach und teilweise benötigen sie dann gar keinen Roboter, weil der Prozess einfach optimieren kannst.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 20)

„Das ist für mich einen riesen Benefit, welcher wir hier bringen können, weil einfach jemand externes mal auf den Prozess schaut, welcher nicht so im Tagesgeschäft ist wie die Mitarbeitenden im Fachbereich“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 20)

„Vielleicht merkt man danach, dass man keinen Roboter benötigt, aber das Resultat ist grundsätzlich das gleiche. Man hat den Prozess optimiert. Es ist eher eine Chance als ein Vorteil. Es ist nicht Sinn und Zweck der Sache, jedoch ein schöner Nebeneffekt.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 22)

„Es werden manchmal für den Roboter Sachen streamlined, optimiert, digitalisiert, weil sie es vorher mit Papier gemacht haben und damit kann ein Roboter nicht arbeiten, wenn ihr es aber mit einem PDF macht, dann geht es.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 24)

„schöner Nebeneffekt, weil wir teilweise Prozesse harmonisieren konnten. Für die Harmonisierung ist es noch gut.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 34)

„wenn du es für 20 Gefängnisse machst und 30min sparst, wird es schon wieder spannender.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 34)

„Ich hatte gerade heute einen Prozess angeschaut, bei welchem wir die Möglichkeit hatte es anders zu lösen oder mit RPA. Da musste ich auch sagen, die andere Lösung ist nicht viel teurer und ist so sauber und stabil - würde ich so machen.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 50)

„Was wir machen, wenn wir einen Prozess analysieren, machen wir unsere eigene Dokumentation, weil wir das für den Roboter benötigen, damit wir wissen, welcher Knopf genau gedrückt wird und welche Daten wo eingegeben werden müssen. Darum interessiert es uns gar nicht gross, was sie bereits für Dokumentationen haben, weil wir unsere eigenen machen.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Boydak_Transkript, Absatz 28)

„Ganz oft reicht es schon, wenn man einfach über den Prozess spricht. Das macht schon sehr viel aus. Warum haben wir das jahrelang so gemacht? Dann kommen die richtigen Fragen und dann bauen wir den Prozess noch etwas anders, bevor er automatisiert wird. Automation bringt ganz viel, aber wahrscheinlich ist der Benefit viel grösser, als das Thema Automatisierung nur alleine bringt, nur schon

mal die Unterhalten zu haben.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 50)

„einfach verdeutlichen, was eigentlich ein Prozess ausmacht und wie viele Schritte dazwischen sind, welche vielleicht gar nicht dokumentiert sind, finde ich es auch ein gutes Requirements Engineering Werkzeug.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 16)

„Wenn du den Roboter einmal aufgenommen hast, weiss jeder andere Mitarbeitende wie der läuft. Man kann ihn einmal vorspielen, damit man sieht was er macht oder ein Film machen und das zeigen.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 16)

„Qualitätsverbesserung der Prozesse“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 26)

„Es kann auch noch ein Auslöser sein kann, dass man sich mit den Prozessen auseinandersetzt und diese hoffentlich auch optimiert im Zuge eine Umsetzung.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 26)

„nicht nur im Sinn von Geschäftsprozessen, sondern auch Unterstützungs- und Hilfsprozesse, welche man anschauen kann“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 36)

„dass es nicht dort endet mit dem Sinn von bei uns läuft es ja anders ab. Sondern dass man die Prozesse anschaut und sagt, wieso läuft es bei uns anders ab?“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 56)

„Also ich glaube, das ist auch die Lernkurve, wenn man eben die Prozesse einmal kritisch würdigt. Dann findet man heraus, dass Robotertechnologie ja nur vielleicht eine Facette ist, ein kleines Teil. Und der Rest des Prozesses schon nicht genug gut läuft. Das ist eigentlich der Fluch. Weil man dann eben bewusst wegen der Technologie den Prozess noch einmal in die Hand nimmt.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 18)

„Also du kommst dann erst bei der Analyse des Prozesses wieder drauf und sagst: Leck, wieso machen wir das denn so komisch?“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 20)

„Und in vielen Fällen obsolidiert sich dann der Roboter ja fast wieder etwas selbst oder möglicherweise selbst, weil ja dann der Prozess so anders gemacht werden kann, dass es dann die Robotereinsätze nicht mehr braucht. Das war also beim einen Anwendungsfall genauso, da haben wir gesagt: Nein, komm, das machen wir doch völlig anders! Ja gut, dann braucht es ja keinen Roboter. Aber dann ist das Ziel schon erreicht, dann machen wir es schon besser. Einfach ohne Roboter. Ja gut, dann ist es ja schade für den Roboter, aber gut für das Unternehmen“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 22)

„Und ich glaube, der Nutzen davon, dass du überhaupt damit kommst ist ja, dass die Transparenz entsteht, dass eben da eine Schwäche im Prozess ist, in der Struktur, bis hin zu Organisation und Technik und dich dann darum kümmerst.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 40)

„Alle Textbausteine, die den Datenschutz als Chance / Vorteil enthalten.

Ankerbeispiel: Durch RPA können die Datenschutzrichtlinien eingehalten werden.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen im Zusammenhang mit Chance / Vorteil und Datenschutz.“ (Datenschutz, Codekommentar)

Gründe — Chancen — Brückentechnologie / Übergangslösung

Alle Textbausteine, die den Einsatz als Brückentechnologie / Übergangslösung als Chance / Vorteil enthalten.

Ankerbeispiel: Der Einsatz von RPA als Brückentechnologie / Übergangslösung ermöglicht eine Steigerung der Interoperabilität

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen im Zusammenhang mit Chance / Vorteil und Brückentechnologie / Übergangslösung.

„Bei uns hätte ich eben ein Beispiel, auf welches ich eine solche Technologie anwenden würde. Wenn man jetzt das anschaut, Nest und Sclaris, Nest ist unsere Einwohnerkontrolle und Sclaris ist wie die Schülerplanung, welche die Schüler- und Schulverwaltung enthält und dort hat man wie keine Schnittstelle. Nest exportiert die Daten einmal pro Woche und man muss die immer noch manuell ins Sclaris importieren.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 21)

„Entweder wir programmieren etwas, man sagt, ok wir haben die Dateifiles, aber wenn man sagen kann eine solche Robotics-Lösung simuliert einfach den Menschen, wo bin ich schneller im programmieren oder ich lasse es programmieren - ist dann auch wieder proprietär - oder wir haben eine eigene Technologie im Hause, mit welcher wir selber die Mausbewegungen oder mit der Tastatur die Bewegungen steuern können, dann würden wir eher eine solche Technologie anwenden.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 23)

„Wir suchen aktuell nach einer Protokollverwaltung und haben wir festgestellt, aber wenn wir jetzt schon alles überlegen, was wir in drei Jahren können müssen, dann kommen wir wirklich nicht vorwärts. Ich bin der Letzte, der gegen die grossen Würfe ist, aber ich denke es kommt darauf an - wenn ein Bot ein Problem, welches wir jetzt haben, kurz, schnell und einigermaßen effizient lösen kann, dann super, machen.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 107)

„für etwas, dass wir jetzt schnell und gut machen kann - so habe ich es verstanden - dann spricht nichts dagegen. Wenn es halt ein gebastel ist für drei Jahre, dann ist es immerhin für drei Jahre ein gebastel. Besser als 5 Jahre planen.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 107)

„Dazu kamen noch einige "Einmal-Roboter", welche wir Quick und Dirty eine Datenmigration gemacht haben, wenn beispielsweise ein neues System kam.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 8)

„Vieles davon was wir machen, waren Übergangslösungen. Macht es für mich nicht schlecht.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 50)

„in einem halben Jahr lösen wir 3 von unseren Kernapplikationen ab, lohnt sich nicht hier etwas zu programmieren.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 56)

„Wenn du zwei verschieden Applikationen verknüpfen, dann benötigst du eine Schnittstelle, welche du bauen musst und musst mit den Applikationen sprechen und da wäre ja der Hype, bis die Schnittstelle da ist.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 38)

„Es kann durchaus sein, dass RPA einfach in dem Sinn eine Übergangslösung ist, gerade wenn es ein altes System ist, dass du sagst, da mache ich nichts mehr, da ich in 3-4 Jahren so oder so ein neues

System baue, also baue ich ein RPA und das neue System hat das dann schon enthalten.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 40)

„Man hat beispielsweise Legacy Applikationen, welche vielleicht in 3 Jahren abgelöst werden und man möchte nicht noch in eine Schnittstelle investieren. Das kann man durch RPA Automatisierung machen lassen, ist viel günstiger.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 68)

„Zum Beispiel auch der Fall, dass ein System abgelöst und übergangsmässig wird RPA eingesetzt, weil das Altsystem noch benötigt wird, hat aber nicht dazu geführt, dass man das Altsystem nicht ersetzen möchte. Ich glaube nicht, dass man aufgrund von RPA alte Systeme stehen lässt.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Boydak_Transkript, Absatz 40)

„Nach Übergang folgt Übergang folgt Übergang usw. Ich würde sogar sagen, dass die 5-6 Jahren sehr ambitioniert sind. Ich sehe in der Praxis ganz viele die sagen, ich weiss in einem Jahr kommt ein neues System, aber ich lass das jetzt noch den Roboter machen. Wir sehen in der Tat so "Wegwerfroboter", welche wirklich für ein Projekt gebaut werden und wenn das fertig ist, dann baut man den Roboter wieder ab.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 56)

„Aber ich würde behaupten, dass auch wenn die neue Lösung da ist, dass wieder was kommen wird. Nach dem IT-Change ist es ja nicht so, dass wir für die nächsten 20 Jahre happy sind. Ich glaube das folgt in der Verwaltung, weil es neue Anforderungen gibt etc.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 56)

„Ich glaube wir leben in einem constant change und insofern gebe ich dir recht, es eine Übergangslösung nicht von gestern auf heute, aber einfach weil es die ganze Zeit hier ist. Was wir vorher halt nie hatten, dass man früher für diesen Preis und die Geschwindigkeit kein System bauen konnten und das können wir jetzt.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 56)

„Ein guter Roboter ist einer, der ein Ablaufdatum hat bzw. wo man weiss, wenn man ihn wieder abschalten kann. Schlussendlich sollte man eigentlich Schnittstellen bauen und nicht Roboter programmieren.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 8)

„Es ist immer besser zu programmieren als RPA zu nutzen, aber es ist nicht zu jedem Zeitpunkt besser.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 36)

„als Organisation benötigt RPA kein Ablaufdatum, aus meiner Sicht hat man immer einen Need für eine immer gewisse Anzahl Bots produktiv zu haben, welche uns die Sachen lösen, welche man aktuell gerade hat. Es hat immer Übergänge von Anwendungen, welche von A nach B gehen.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 42)

„Es kann ja auch sein, dass eine gesetzliche Regelung ändert und man die nicht gleich so umsetzen kann usw. Ich glaube diese Lücken wird es immer geben, darum ist RPA als Plattform absolut strategisch einzusetzen.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 42)

„Damals hat es nur IT oder Papier gegeben und da hat RPA auch ein Problem, denn Papier kann es nicht verarbeiten. Heute sind dort die Brücken geschlagen und jetzt merkt man, dass überall das Papier wegfällt, das System aber noch immer nicht brauchen kannst und dann kommt RPA.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 42)

„kam das Fach mit den Sachbearbeitenden und als ich das erste Mal den Roboter gezeigt habe und die haben tatsächlich geklatscht. Das habe ich noch nie erlebt, dass ein Projektteam klatscht, wenn sie so was sehen. Die Überraschung bei der Software ist ja nie da, wenn ich eine moderne Software nehme und etwas umsetze, dass man denkt "yeah, toll", aber dass man mit einer Uraltsoftware einen Effekt

hinkriegt, dass sie sich so verhalten, als wäre sie neu, dass hat es glaube ich ausgemacht.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 48)

„wo es unseres Wissens nach keine geeignete Applikation gibt dafür und da beschäftigt sich jemand 60% am Tag mit administrativen Tätigkeiten. Da kann mit Automatisierungen wirklich etwas herausgeholt werden, wo sich dann auch relativ schnell rechnen.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 10)

„Teilweise, haben sie für Migrationsarbeiten RPA verweende von einem System ins andere - es ist unter Umständen nur eine einmalige Sache, aber wenn du sowas relativ schnell aufgesetzt hast, anstatt irgendwelche Migartionsprogramme zu schreiben, sondern ein Roboter einzusetzen um Daten von System zu System zu übertragen, vielleicht auch noch etwas umwandeln. Das sind auch Chancen“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 36)

„Sie müssen nur noch OK klicken und im Hintergrund wird alles automatisiert bearbeitet. Ich weiss nicht ob das eine offizielle Bezeichnung ist, aber es hat so nicht nur keinen Medienbruch mehr, sondern auch keinen Systembruch. Das finde ich relativ wichtig, dass die Mitarbeitenden ihre Arbeit in ihrer Fachanwendung machen können.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 20)

„Und ich sehe auch, dass das gerade für teilweise so kleine Systeme wie Fachbereiche, da gibt es praktisch fast keine Ablösung. Das sind einfach noch so Altsysteme, die rumgeistern und ich habe das Gefühl, ich sehe da teilweise Chancen. Statt dass man dann irgendwie eben anfängt, Schnittstellen zu bauen, die schlussendlich auch Geld kosten und wo man wahrscheinlich eher auch komplett selber finanzieren muss mehr oder weniger, weil die Firmen das auch nicht machen, dass man eher den Weg mit Workers einschlagen würde“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 84)

„Weil wenn es die nicht schaffen, untereinander die Schnittstellen, ich sage jetzt mal eben, ich habe verschiedene Software-as-a-Service-Lösungen, wo ich selber keinen direkten Bezug habe. Ich könnte aber einem Worker praktisch auf mein System Zugriff geben und der schiebt dann Daten herum. Ich finde, das könnte sogar wahrscheinlich fast noch spannender werden.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 86)

„Und sobald du Systemunterbrechungen oder Übergänge hast, die man nicht sauber administrieren kann, jetzt mit standardisierten Schnittstellen, dann ist das ein gutes, wertvolles Arbeitsmittel.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 26)

„RPA ist eine Übergangstechnologie, nicht im Sinne von, diese Technologie wird irgendwann abgelöst, sondern die macht ja genau das, was heute die Menschen machen, weil ein System dafür nicht vorgesehen ist. Oder weil eben eine Schnittstelle fehlt. Oder weil es zu teuer ist, eine Schnittstelle zu implementieren.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 118)

„Aber wir wissen beide, die zweite Welt ist einfach heute nicht ideal. Es gibt nicht zwischen allen Systemen eine Schnittstelle. Es gibt nicht alle Funktionen, die im System drin sind. Und Menschen machen noch ganz viele Tipp- und Klickaufgaben, die zum Teil einfach wirklich stupid sind. Thema, aus dem System eins abschreiben und ins System zwei eingeben. Oder irgendwelche Daten zusammensuchen in ein Excel hinein und dann verschicken oder irgendwie solche Sachen oder. Oder Serienbriefe rauslassen und einpacken, verschicken. Und das muss man sich einfach überlegen und sagen, ja, möchte ich das nicht einen Roboter machen lassen.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 118)

„Und dann kann ich dem Roboter sagen, hey, schau dein Postfach an und arbeite diese E-Mails ab, indem dass du dich im SVA-System einloggst und dort diese Zulagen löschst. Und das ist genau dort, wo der Roboter drin ist. Wenn dann irgendwann einmal dort eine Schnittstelle zur Verfügung stehen

würde, weil man sagt, bei uns ist Abacus so vernetzt im Kanton und bei allen Gemeinden vertreten und die möchten das machen. Dann können die das automatisch über das Abacus lösen lassen. Dass sich das Abacus einloggt oder denen diese Sachen schickt, diese Aufträge, das SVA-System abarbeitet und nachher erhalte ich ein Feedback. Das würde auch gehen.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 120)

Gründe — Chancen — Kosten / Skaleneffekte

Alle Textbausteine, die die Kosten oder Skaleneffekte als Chance / Vorteil enthalten.

Ankerbeispiel: Durch RPA können die Kosten für Dienstleistungen gesenkt werden.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen im Zusammenhang mit Chance / Vorteil und Kosten / Skaleneffekte.

„Wir sind schneller und billiger.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 50)

„Ich denke der Kostenfaktor ist treibend. Im Gegensatz zu einem privaten Unternehmen ist die Hauptmotivation nicht die Erwirtschaftung von Profit, sondern man muss eine Dienstleistung zu möglichst tiefen Kosten erbringen.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 46)

„RPA Setup erlaubt ein sehr hohen Skaleneffekt, wenn man es effizient nutzen möchte, kann man dutzende Prozesse darauf laufen lassen und je mehr man Prozesse man automatisiert umso besser ist der Business Case als Ganzes.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 60)

„Was ich auch viel erlebt habe, dass es günstiger ist als andere Lösungen. Wir hatten mal einen Fall, da hiess es, dass das auch so und so gelöst werden könnte, aber am Schluss wurde es doch mit RPA gemacht, weil es einfach günstiger war und in den meisten Fällen auch schneller.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Boydak_Transkript, Absatz 22)

„Wo halt die Chance zumindest ist, also ich sage nur bei uns ist es viel mühsamer, neue Stellen zu schaffen oder Ressourcen für Stellen zu bekommen, als einen Investitionskredit zu machen“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 97)

„Klar, es gibt dafür dann nachher auch, ich sage jetzt weniger Personal, das eingesetzt wird. Die Kosten sind tiefer.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 90)

„ich zahle jetzt für eine Bot-Lizenz, die 365 Tage im Jahr arbeiten kann, plus drei Entwickler-Lizenzen, plus der Orchestrator, den ich drin habe, um die CHF 25000. Jetzt müssen Sie mir irgendeine Fachapplikation sagen, die weniger teure Lizenzkosten hat auf Enterprise-Niveau.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 118)

„Ja, aber die Frage ist immer, die man sich da stellen muss, ist es schlecht, dass der Bot dann läuft und das macht. Ich finde, es ist nur schlecht, wenn es eine billigere Lösung gäbe und eine bessere. Also wenn das Legacy-System es tut und es tut und es wird durch den Bot gesteuert, dann ist die Frage, macht es dort noch Sinn, dort noch Geld zu investieren in dieses Legacy-System oder nicht. Oder macht es Sinn, eine Systemablösung zu machen, die dann einfacher ist und schneller ist. Und dann muss das wirklich deutlich billiger sein und einfach umsetzbar sein. Und sonst, wenn ich diese Aufgabe noch brauche und diese Aufgabe gemacht werden muss und der Roboter macht das für mich, dann ist es ok, weil der kostet nichts. Der kostet wie gesagt, wenn der jeden Tag 24 Stunden

durcharbeiten müsste auf diesem Legacy-System, was er kaum machen wird. Dann kostet der CHF 7000 im Jahr. Sind wir grosszügig, sagen wir CHF 10000. Und für CHF 10000 eine Systemablösung machen, da müssen Sie eine gute Systemablösung haben, da sind wir schnell bei CHF 100000/200000. Und wenn Sie bei CHF 200000 sind, dann können Sie einfach 20 Jahre den Bot laufen lassen. Dann ist die Frage, ob man dann da etwas machen möchte. Aber das sind immer betriebswirtschaftliche Fragen, die man regeln muss.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 122)

Gründe — Chancen — Effizienz- und Qualitätssteigerung

Alle Textbausteine, die die Steigerung der Effizienz und Qualität als Chance / Vorteil enthalten.

Ankerbeispiel: Durch RPA wird die Effizienz und die Qualität der Arbeitsabläufe gesteigert.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen im Zusammenhang mit Chance / Vorteil und Effizienz- wie auch Qualitätssteigerung.

„Völlig einverstanden, plus noch den Bereich von der Qualitätssicherung. Bei diesen stupiden und repetitiven Arbeiten ist auch die Fehleranfälligkeit von mir als Mensch sehr viel höher.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 40)

„Arbeitsgenauigkeit“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 59)

„Aufgrund des Aufwandes wurde der Prozess auch noch einmal im Monat gemacht und der Roboter macht es jetzt täglich.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 10)

„Es ist wirklich ein cooler Bot, denn das Problem war bei Missständen, dass die Fehlbuchung gesucht werden musste und der Roboter macht das jetzt täglich und es kann sofort korrigiert werden. Die Datenqualität konnte nebst der Zeitersparnissen erhöht werden.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 10)

„Die Mitarbeitenden sind in ihrer Tagesarbeit drin und sendet es seit 20 Jahren per Post, weil es früher einfach nicht anders möglich war und dann muss es ein weitere abtippen was auch immer. Und dann kamen wir mit der Idee es per PDF zu senden“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 20)

„Effizienzsteigerung“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 22)

„Ich glaube primär geht es darum eine kundenzentrierte Sicht einzuführen oder zu propagieren. Schlussendlich geht es darum schneller und besser zu werden.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 44)

„zwingt einem über Effizienzsteigerungen, Automatisierungen und dass man zukunftsgerichteter orientiert“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 50)

„Dann kommt sicherlich dazu, dass wir eine Kultur haben von Fehlervermeidung, Flüchtigkeitsfehler. Ich glaube da schaut man aus öffentlicher Sicht mehr auf Verwaltungen.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 36)

„Fehlerreduktion“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 36)

„Weiter hat man auch eine höhere Nachvollziehbarkeit gegenüber einem Excel, also auch die rechtlichen Rahmenbedingungen, welche so mehr gegeben sind.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 10)

„Für mich ist es wirklich die Minderung der Fehlerquoten.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 16)

„Obwohl es ja viel transparenter wird auch mit Reporting wo man wirklich auch sauber an die Daten kommt und eine Nachvollziehbarkeit gewährleisten kann.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 32)

„Wenn es richtig automatisiert ist, schliesst es auch Fehlerquellen aus“ (Interview Einsatz RPA Stadt Frauenfeld_Transkript, Absatz 21)

„Effizienzsteigerung in den Prozessen und dann hoffentlich auch positive Kosteneffekte“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 26)

„Roboter arbeiten 7/24 und werden nicht müde“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 26)

„weil der Error 40, jeder Fehler passiert 40cm vor dem Bildschirm.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 16)

„Es geht auch nicht um ein Vertrauen in etwas. Es ist höchstwahrscheinlich auf keinen Fall eine Verschlechterung, wenn ich einen einfachen Algorithmus habe, welcher einen einfachen Task umsetzt, als wenn ich einen Menschen darauf los lasse. Wir sind auch bei weitem nicht fehlerfrei, darum finde ich, da muss man etwas die Kirche im Dorf lassen und sagen, du bist auch nicht perfekt. Die Automatisierung ist hingegen ziemlich nahe an der Perfektion.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 16)

„Der Roboter braucht nicht unbedingt weniger lang, also doch er braucht schon weniger lange. Das Thema ist einfach, er macht es gründlich.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 88)

Gründe —

Chancen —

Kundenservice verbessern

Alle Textbausteine, die die Verbesserung des Kundenservices / Service public als Chance / Vorteil enthalten.

Ankerbeispiel: Durch RPA können die Antwortzeiten auf Anfragen verkürzt werden und somit die Kundenzufriedenheit erhöht.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen im Zusammenhang mit Chance / Vorteil und Kundenservice / Service public.

„Das ist, glaube ich, so die Kernessenz, dass man einen guten Service public anbieten kann. Das soll die Kernmotivation sein. Wir kennen es ja alle, wenn wir mit den Ämtern interagieren oder mit Versorgern, wir wollen keinen Unterschied haben zu den Interaktionen mit den Privatunternehmen. Wir wollen schnell beim Kundendienst durchkommen, wir wollen schnell unsere Rechnungen haben, wir wollen Portale haben, bei welchen wir Sachen die uns betreffen einsehen können. Ich glaube RPA ist ein Baustein davon und ein Teil in dieser ganzen Digitalisierung.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 44)

„Sicherstellung eines Service public“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 50)

„Instrument um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen indem schnellere Antwortzeiten da sind, schneller reagiert werden kann.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 26)

„ich sehe wirklich vor allem spannende Ansätze. Also eben für uns, ich sage jetzt gerade auch aktuell oder stand wirklich im Raum das ganze Thema E-Service-Ausbau et cetera. Und gerade die E-Services, die sind ja eigentlich ein Konstrukt, aus häufig sind eben mehrere Fachsysteme im Hintergrund, die irgendwie entweder bedient, etwas eingespielt, etwas ausgelesen. Und ich merke aber umgekehrt auch, dass halt einfach unsere Fachsysteme und das ist jetzt nicht mal böse gemeint, sondern wir haben einfach den Markt von Firmen, wo Software für die öffentliche Verwaltung herstellen. Erstens mal ist das immer Software für die Schweiz, weil es muss auf die Schweiz zugeschnitten sein, also eh schon nicht so ein grosser Markt. Und dementsprechend sind sie auch immer ein bisschen am Hinterherhinken in gewissen Sachen.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 84)

„Und also da könnte man natürlich massivst viel mehr machen für den Bürger. Also du interagierst ja mit der Politik oder mit der öffentlichen Verwaltung immer in Form von Anträgen und Beschlüssen oder Verfügungen. Das ist ja nur Arbeitsschritt von A nach B und wieder zurück.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 30)

Gründe — Chancen —

Personalressourcen optimieren

Alle Textbausteine, die die Optimierung der Personalressourcen als Chance / Vorteil enthalten.

Ankerbeispiel: Durch RPA können die Mitarbeitenden entlastet und effizienter eingesetzt werden.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen im Zusammenhang mit Chance / Vorteil und der Optimierung von Personalressourcen.

„Mitarbeitenden ist geholfen und von dem her Ziel erfüllt.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 50)

„da hat keiner Lust drauf“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 56)

„Das zweite ist, wir haben einen Prozess gemacht, bei welchem der Sachbearbeiter aus dem Fachbereich sogar gesagt hat "wow, jetzt habe ich Zeit mich um die 20% zu kümmern, welche wirklich Probleme geben". Ansonsten wird seine Zeit für repetitive Sachen verschwendet und hat zu wenig Zeit für komplexere Fälle. Da sehe ich den grossen Vorteil.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 22)

„So konnten wir die Mitarbeitende ausbilden an den Robotern und somit waren sie universeller einsetzbar.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 24)

„wir brauchen den Menschen genau gleich, einfach an einem anderen Ort.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 44)

„Das heisst, man hat wahrscheinlich chronisch zu wenig Personen für die Aufgaben und ich glaube im Sinne einer Entlastung und Effizienzsteigerung kommt RPA sehr zum Tragen, dass man den Mitarbeitenden die Aufgaben wegnimmt, welche sie so nebenbei machen müssen. Wir kennen es ja alle - man hat so seine Hauptaufgaben und dann werden einem ja noch immer mehr so kleine "Ämtli" zugeschoben oder kleiner Sachen, welche man regelmässig durchführen muss, z.B. Reports erstellen oder einmal im Monat ein Update machen und dort ein Knopf drücken und das summiert sich ja. Ich

glaube, wenn man das alles wegbringen kann, dann können sich die Mitarbeitenden wieder auf ihre Kerntätigkeiten fokussieren.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 46)

„Wenn man davon ausgeht, dass generell ein Arbeitskräftemangel vorhanden ist und wahrscheinlich wird dieser auch zunehmen“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 50)

„muss man irgendwie mit weniger Personal mehr machen oder mehr Themen bewirtschaften.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 50)

„Im Fachbereich ist es so, dass man generell eher dankbar ist, wenn man gewisse Aufgaben abgeben kann an die Automatisierung.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 68)

„Fachbereich würde ich sagen ist sie sehr hoch. Also klar gibt es am Anfang gewisse Unsicherheiten, aber meistens ist es so, dass wir vor allem am Anfang die Prozesse übernehmen, welche sie gar nicht gerne ausführen, weil sie repetitiv sind und sie wirklich nichts dagegen haben, wenn sie es nicht mehr machen müssen.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Boydak_Transkript, Absatz 42)

„Ich würde fast behaupten es sind die Standard RPA Gründe. Wenn ich mit Leuten spreche, welche potenzielle Kunden sind, haben sie mehr Arbeit mit der gleichen Anzahl von Mitarbeitenden. Es gibt neue regulative Anforderungen, es wird grundsätzlich mehr in die Maschine geschmissen, es gibt eine Erwartungshaltung was Services angeht, wie schnell sie sein müssen. Das tangiert die Verwaltungen vermutlich auch. Sie haben auf der einen Seite mehr Arbeit und der Stellenschlüssel - so wie ich es mitbekomme - bleibt gleich. Das heisst früher hatte ich 8 Mitarbeitende und heute muss ich mehr arbeit mit 8 Mitarbeitende machen. Ich glaube, das ist das eine.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 36)

„Mehr Arbeit mit der gleichen Anzahl Mitarbeitenden“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 36)

„Im Sinn von, wir nehmen den Mitarbeitenden diese Tätigkeiten weg, die sie nicht machen wollen.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 46)

„Wenn sie denn sehen, was die Technologie kann, dann finden sie es eigentlich cool, da es ihnen ja die Arbeit abnimmt, die sie nicht mögen. Auch in der öffentlichen Verwaltung muss ich wirklich sagen, die Leute - sie sagen jetzt nicht, dankeschön, dass du es gemacht hast - aber, sie finden das Thema cool und möchten lieber mehr als wenig.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 50)

„Mit diesem Case wurden über 50'000 Dokumente automatisiert verschlagwortet. Die manuelle Ausführung durch einen Menschen wäre geschätzt über ein Personenjahr gewesen.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 8)

„Bei uns ist immer - egal in welchen Bereich man geht - sie haben immer viel zu viel zu tun und ich glaube genau durch die Automatisierung könnte man dort eine Entlastung bringen, dass man sich wieder mit dem Wesentlichen auseinandersetzen kann. Genau die Fleissarbeit ist ja auch nicht wirklich spannend und wenn man genau dort die Automatisierung einbringen kann, hat man wieder zeit für anderes. Das wäre sehr wichtig“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 16)

„Weil es den Mitarbeitenden für wertvollere, bessere Arbeiten entlasten kann, wiederkehrende, standardisierte, "Fließbandarbeitsprozesse", die kann man gut einer Maschine überlassen und hat dafür mehr Zeit für individuelle Sachen, bei welchen der Mensch gefordert ist. Wie auch die Industrialisierung viele Handarbeit überflüssig gemacht hat und die freigewordenen Ressourcen für anderer

Produktivität genutzt werden kann - denke, das wäre der grosse Nutzen, wenn wir das in Zukunft vermehrt einsetzen könnten.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Frauenfeld_Transkript, Absatz 17)

„Die Entlastung von Mitarbeitende in Routineaufgaben, höhere Mitarbeitendenzufriedenheit“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 26)

„Schaffen von mehr Zeit für wertschöpfende Tätigkeiten“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 26)

„Es ist so, die Mitarbeitenden bei den Parkkarten müssen jetzt nicht mehr viel machen. Das ist hart, aber ist auch keine tolle Arbeit. Sie können etwas machen, was eine Maschine noch nicht kann.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 14)

„Man muss einerseits verträglich machen auf der anderen Seite macht man den Personen und der Organisation mit nichts einen Gefallen, wenn man jetzt einfach noch 10 Jahre lang unqualifizierte Arbeit - das klingt auch sehr böse - aber unqualifiziert im Sinne von, dass es sehr einfach automatisierbar ist, dass man hier künstlich Arbeit erzeugen und Personen beschäftigen.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 14)

„Diese Mitarbeitenden schauen jetzt den Regalen, deshalb sind die immer aufgefüllt. Die machen jetzt etwas, was ein Roboter noch nicht so gut kann.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 14)

„Auch für die Akzeptanz oder auch, dass sie merken, dass es einfacher ist. Ich weiss nicht wie es bei euch in Winterthur ist, aber bei uns klagen alle bezüglich zu viel Arbeit. Es ist ja schön, wenn alle was zu tun haben und jetzt kann euch das helfen, dass ihr vielleicht weniger Stress habt. Das heisst ja nicht, dass sie nachher nichts mehr zu tun haben.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 20)

„mit der Last, welche alle haben - bei uns wächst die Stadt, es gibt auch neue Aufgaben usw.. Die Chance ist, dass man das Tagesgeschäft so effizient macht, dass man flexibel bleiben kann um neue Aufgaben annehmen zu können.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 22)

„Ich meine, jedes Gesetz, das irgendwo beschlossen wird, braucht wieder Leute, die das umsetzen und den Letzten beißen die Hunde meistens und das sind die Gemeinden. Und irgend, wenn das Gesetz dann beschlossen wird, hat es irgendeinen Impact auf irgendeine Stelle in der Gemeinde meistens. Und der hat dann wieder irgendetwas Kleines mehr zu tun das nächste Jahr, weil das Gesetz dann in Kraft tritt. Und ja, und nach zehn Jahren muss man eine neue Stelle aufbauen, weil da halt es zehn mal zehn Prozent dazugekommen ist. Und der Bot oder der Roboter, wo man hat dann, der kann dann vielleicht aus denen zehn Prozent noch fünf machen oder vielleicht von einem anderen Ort irgendetwas weggeht. Und eben Stellenabbau ist nicht wirklich ein Problem, denke ich. Auch wenn jetzt der Bot vielleicht zehn Prozent von der Arbeit wegnimmt, von irgendeiner anderen Ecke kommen wieder zehn Prozent dazu. Und es ändert halt ein bisschen vielleicht die Jobbeschreibung, aber schlussendlich habe ich glaube um niemanden Angst, dass er keinen Job mehr hat auf der Stadtverwaltung.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 108)

„sondern die dumme Arbeit quasi, die langweilige Arbeit, ja, maschinell zu verarbeiten, um eben mehr Zeit zu haben für andere qualitative Tätigkeiten.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 32)

„Die Chance ist wirklich dort, diese Routinetätigkeiten, die wirklich standardisiert ablaufen jeden Tag durch den Roboter erledigen zu lassen und von daher wirklich die Mitarbeitenden von dem Ballast entlasten. Das ist wirklich die Hauptchance.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 90)

„sehr positiv aufgenommen worden. Auch die Leute haben mir nachher auch zurückgeschrieben und gesagt, hey, der macht es viel genauer als das, was sie haben. Die Aufgaben hat bis jetzt niemand vermisst. Dass sie diese Aufgaben nicht mehr machen müssen. Und das ist ja das Schöne. Ich nehme nicht die Kernaufgabe, sondern ich nehme einfach das Mühsame weg.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 108)

Gründe — Chancen — Personalressourcen optimieren — repetitive Tätigkeiten automatisieren

Alle Textbausteine, die die Automatisierung von repetitiven Tätigkeiten als Chance / Vorteil enthalten.

Ankerbeispiel: Mit RPA können strukturierte und repetitive Tätigkeiten automatisiert werden.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen im Zusammenhang mit Chance / Vorteil und repetitiven Tätigkeiten.

„Simpel gesagt: wiederholende, stupide Tätigkeiten durch einen Roboter erledigen lassen, damit die betroffene Person für andere Dienstleistungen und Arbeiten zur Verfügung steht. Nicht um die Arbeit zu reduzieren, sondern solche Sachen, die so repetitiv sind automatisieren und die Leute haben Zeit für andere Arbeiten, welche mehr im Bereich des Kundenkontakts und der Interaktion liegen. Das ist der Bereich, welcher man nicht so automatisieren kann und auch nicht sollte.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 39)

„Wenn ich aber komme und sage, dass wir je nach dem die mühsamen Aufgaben mit einem Roboter abnehmen können, dann ist die Reaktion vermutlich besser und dann kann darüber gesprochen werden.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 22)

„der Pickycheck ist auch nichts wo ewig geht, aber es ist sehr mühsam, wenn man 6 Uhr morgens in allen Applikationen anmelden muss“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 56)

„Repetitive Arbeiten nicht durch einen Menschen ausführen lassen - nicht um ihn zu ersetzen, sondern wir haben zu wenig Menschen, welche gut ausgebildet sind und in den Fachbereichen benötigt es gut ausgebildete Mitarbeitende und diese repetitive Arbeit ausführen lassen ist unnötig.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 22)

„Es ist eine so einfache und banale Aufgabe, wenn das ein Roboter macht, bist du doch happy.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 68)

„Sie kamen auch von sich aus und haben gesagt, wir haben keine Lösung dafür und haben extrem viel manuelle Arbeit wo sie selbst zu wenig Ressourcen haben um das alles zu stämmen und deshalb sind sie immer im hintertreffen.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 32)

„Wie gesagt auch die Entlastung von monotonen, wiederkehrenden Arbeiten, damit man die Ressource für anspruchsvollere Arbeiten eingesetzt werden kann.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Frauenfeld_Transkript, Absatz 21)

„Immer dann wenn du operative Tätigkeiten hast, die du einfach sehr einfach, standardisiert und maschinell ausführen kannst, dann lohnt sich das“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 26)

„sondern die dumme Arbeit quasi, die langweilige Arbeit, ja, maschinell zu verarbeiten, um eben mehr Zeit zu haben für andere qualitative Tätigkeiten.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 32)

Gründe — Chancen — Attraktivität Gemeinde / Arbeitgeber

Alle Textbausteine, die die Steigerung der Attraktivität als Gemeinde / Arbeitgeber als Chance / Vorteil enthalten.

Ankerbeispiel: Durch den Einsatz von RPA kann sich eine Gemeinde als kostenbewusste und moderne Gemeinde positionieren.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen im Zusammenhang mit Chance / Vorteil und Attraktivität Gemeinde / Arbeitgeber.

„sich als kostenbewusste und moderne Gemeinde zu positionieren, gerade bei den einfachen und direkten Dienstleistungen, dort sehe ich durchaus Möglichkeiten.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 64)

„neues Aufgabengebiet so etwas zu unterstützen, programmieren und betreuen anstatt eine 0815 Supportjob, wo man halt wieder auf andere Mitarbeitenden etwas bewirken kann“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 86)

„neuen Service als interner Dienstleister anbieten zu können“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 86)

„Jüngeren würde das eher akzeptiert werden“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 103)

„Im Managementbereich würde das auf Anklang stossen, weil es in der Gemeinde Männedorf mit in der Gemeinestrategie ist.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 103)

„RPA ein bisschen als Treiber der Digitalisierung.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 50)

„Was man dann aber in der Verwaltung durchaus auch sieht, ich weiss nicht mehr wie die Generation heisst, aber das Alter zwischen 26 - 36, welche keine Lust hat, also die gehen vielleicht in die Verwaltung - ich weiss nicht warum sie sich die Verwaltung ausgesucht haben - die kommen mit einer Erwartungshaltung. Sie sind IT affin, die wissen was läuft. Die kennen natürlich auch von zu Hause wie alles seamless ist und dann kommen sie in das Büro und haben zwei Bildschirme mit Systembrüche und dann sagt man, da machst du Copy&Paste und übrigens die Ablage ist im Stock Minus 2. Dann glaube ich, dass die kein Bock haben. Das ist eine Generation, die hat keine Lust auf so Sachen und ich glaube die sind auch oft bereit, ein solches Thema zu begleiten. Die haben auch Antrieb etwas zu verändern.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 32)

„Das dritte, geht vermutlich einher mit dem was ich zuvor gesagt habe, die Attraktivität des Arbeitgebers. Wir haben Fachkräftemangel, das weiss jeder. Wir sehen selber die Stellenausschreibungen, was für Bewerbungen kommen. Wie positioniere ich mich attraktiv als staatlicher Arbeitgeber und dazu gehört sicherlich auch der Einsatz von modernen Technologien wo Robotics einfach Standard ist und nicht mehr zwei Screens, Medienbrüche und fünf verschiedene Subsysteme.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 36)

„Attraktivität als Arbeitgeber“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 36)

„Anspruch und das sehen die Leute mehr und mehr, sowohl in der öffentlichen Verwaltung als auch in der Industrie, für sinnige Arbeit. Klar es gibt die Leute die sagen, klicken (unv.) und sind mit dem Kopf schon halb im Urlaub (unv.), aber ich glaube es gibt mehr und mehr den Anspruch, dass meine Arbeit in einer Art und Weise befriedigend und wertschöpfend ist im Sinn von warum soll ich was machen was "dumm" ist.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 46)

„Ich glaube für sie ist es auch eine massive Chance sich anders zu positionieren, nicht mehr als Kabelträger der kostet, sondern ich mache es dem Fachbereich möglich ganz anders zu arbeiten.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 50)

„Instrument um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen indem schnellere Antwortzeiten da sind, schneller reagiert werden kann.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 26)

„mit der Zeit geht. Wir haben den Auftrag, wir geben Steuergelder aus und ja, ich meine wir können nicht heute noch Kartonkärtchen-Register führen. Da würde jeder denken "geht's noch". Man kann nicht 10 Mitarbeitende, welche Kärtchen sortiert, wenn das jemand am Computer könnte.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 22)

„die Chance, aber auch die Pflicht dort mitzugehen. Wir sind nicht irgendeine Insel der analogen Glückseligkeit. Es gibt Erwartungen und du bist genug lange bei der Stadt, dass du weisst, dass auch politische Themen aufkommen und du musst plötzlich Rechenschaft ablegen, was, wie, wo. Ich denke, wenn man hier nichts macht oder wenn man hier nicht schon dran ist, dann fällt dir die Kiste irgendwann auf die Füsse, weil du kannst gar nicht so schnell vorwärts gehen.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 22)

„Also ich meine, die Stadt Winterthur macht ja erst jetzt eine Digitalisierungsstrategie, die sich eben genau um solche Themenkreise kümmert.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 28)

„Und dort rüstet man sich auch organisatorisch, technisch für Digitalisierungsschritte innerhalb der Verwaltung, die vielleicht auch mal noch herausgehen.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 30)

Gründe — Chancen — schnelle und einfache Umsetzung

Alle Textbausteine, die die schnelle und einfach Umsetzung als Chance / Vorteil enthalten.

Ankerbeispiel: Für den Einsatz von RPA benötigt es keine Änderungen an den involvierten Fachanwendungen.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen im Zusammenhang mit Chance / Vorteil und der schnellen und einfachen Umsetzung.

„Vielleicht viel schneller und einfacher als mit dem Bau einer Schnittstelle“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 17)

„Wir sind schneller und billiger.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 50)

„RPA hat den grossen Vorteil, dass du kein Eingriff bei der Applikation vornehmen musst. Du kannst es einfach so bauen, losgelöst davon, wer die Applikation geliefert hat. Wenn du zwei verschiedenen Applikationen verknüpfen, dann benötigst du eine Schnittstelle, welche du bauen musst und musst mit den Applikationen sprechen und da wäre ja der Hype, bis die Schnittstelle da ist. Aber RPA hat den grossen Vorteil, ganz losgelöst von allem zu sein - ich bilde nur den Menschen ab“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 38)

„Durch die Tools, welche Low-Code sind, findet ein Fachbereich auch immer einen einfacheren Zugriff dazu und die Hürde für den Know-How Aufbau ist entsprechend kleiner.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 66)

„dass irgendwann mal dezentral Prozesse automatisiert werden können und somit keine Abhängigkeit von externen Lieferanten bzw. Personen mit spezifischem Know-How auf diesem Gebiet mehr hat.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 66)

„sehr pragmatische Technologie“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 68)

„Auch da gibt es nicht wirklich ein dafür, warum genau die öffentlichen Verwaltung RPA einsetzen soll, sondern einfach generell die Vorteile von RPA. Man kann Projekte sehr schnell umsetzen,“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Boydak_Transkript, Absatz 22)

„wirklich schnell angepasst und man muss nicht ganze Systeme umbauen, es ist wirklich schnell wieder angepasst.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Boydak_Transkript, Absatz 42)

„Wir haben einen kleinen PoC gemacht und gesagt, doch das geht und haben es in ca. 10 Tagen umgesetzt.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 8)

„Was ich noch etwas ausgelassen habe, dass man natürlich auch eine andere Software zur Verfügung haben, die Low-Code erlaubt. Das ist natürlich schon auch ein grosser Benefit, dass ich Leute hinsetzen kann, welche Roboter programmieren können, die eigentlich nicht programmieren können, also nicht ausgebildete Programmierer sind. Aber das finde ich, ist ein etwas heikler Punkt.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 10)

„Darum finde ich, es dem Kunden zu geben finde ich eine riesen Chance, aber man muss etwas darüber machen. RPA selber, was ich bis jetzt gesehen habe, muss man schon noch etwas im Köpfchen haben um das zu enablen. Nur die Software hinzuknallen ist etwas zu einfach - meiner Meinung nach. It depends.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 12)

„RPA einen Bausatz hat von unglaublich vielen vorgefertigten Elementen. Wenn ich nur Lego bekomme, habe ich Mühe ein Star Wars Modell zusammenzubauen. Wenn ich einen spezifischen Baukasten erhalte für Star Wars, dann kann ich das einfach zusammensetzen und ich glaube so ist es auch mit RPA. Ein Programmierer hat nur Legobausteine - klar er hat Libraries ich weiss- aber, um bei dem Bild zu bleiben und RPA zeichnet aus, dass man eine grosse Bibliothek hat. Wenn ich ein SAP anschliesse, dann nehme ich den SAP-Bot / Step, passe ein zwei Parameter an und go, es läuft.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 42)

„man kann bestehende Systeme miteinander integrieren ohne sie komplett umbauen zu müssen“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 26)

„Aber, dass das vor- und nachgelagerte, wie eine Signatur beispielsweise, dass muss automatisch gehen und das Ziel ist wirklich, wenn wir etwas machen, dass das Vorher und Nachher alles automatisiert ist und die Leute eigentlich, wie vorher auch schon, nur in ihrer Fachanwendung zu tun haben, dass es nichts zusätzliches gibt.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 20)

Hinderungsgründe/andere Automatisierungstechnologie

Alle Textbausteine, die die allgemeinen Hinderungsgründen von RPA oder den Einsatz von anderen Automatisierungstechnologien in der öffentlichen Verwaltung beschreiben (Antworten auf Frage 15)

Ankerbeispiel 1: Wir setzen RPA nicht ein, weil wir in unserer Verwaltung keinen Nutzen sehen.

Ankerbeispiel 2: Wir setzen auf die Workflowmanagementsystem anstelle von RPA.

Kodierregel: Allgemeine Hinderungsgründe oder Einsatz von anderen Technologien, welche aus betroffenen oder anderen Gemeinden genannt werden.

„man findet die Preise für solche Systeme nicht gleich griffbereit im Internet oder irgendwo gerade vorhanden oder man hat dann immer die Hürde, dass man zuerst auf diese Firmen zugehen muss, bevor man überhaupt weiss, was das Basisprodukt kostet.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 23)

„die Hemmschwelle diese Preise herauszufinden.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 23)

„Typisches Problem von allen öffentlichen Verwaltung und von kleinen Gemeinden insbesondere ist die grosse Anzahl von unterschiedlichen Prozessen. Wir haben gar nicht so viel Prozesse, welche so oft sehr repetitiv sind.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 42)

„Das heisst, dass wird sich dann in den Anschaffungskosten nicht rechtfertigen“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 45)

„In der Investitionen, genau. In der Gesamtinvestition bzw. ob sie sich nicht würde rechtfertigen, würde ich nicht mal sagen, aber der Nutzen ist nicht so offensichtlich, wie wenn ein Mitarbeitenden den ganzen Tag Rechnungen kontiert. Dann sieht meine Finanzverwaltung sofort, dass dies eine Arbeit ist was ein Computer unterdessen sehr gut kann, machen wir dass doch automatisch, wenn wir den Prozess digitalisieren. Wenn ich drei Reservationen habe in der Woche für eine Raumreservation, dann braucht es schon relativ lang bis man findet, da lohnt sich jetzt ein grosser Effort. Der Outlook-Kalender ist vielleicht ziemlich gut. Wir haben sehr viele Prozesse und vermutlich nicht an vielen Orten die Masse“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 46)

„Ich kann mich da vielleicht anschliessen, einfach mit der Ergänzung, dass ich im Moment noch eine Anzahl Prozesse wo sich das lohnen würde suche und dass dann in der Vielzahl. Und da bin ich noch auf der Suche. Ich hätte jetzt höchstens 1-2 Prozesse und ob sich das für eine Beschaffung lohnen würde, da hätte ich jetzt die Masse auch nicht unbedingt“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 47)

„Im Moment ist die Einstiegshürde zu hoch, in finanzieller Hinsicht und das nötige Knowhow haben wir zu wenig im Haus.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 158)

„Ich habe aber auch schon von Mitarbeitenden gehört, welche auch beim Kanton Zürich arbeiten aber nicht in unserer Direktion, sie würden es sehr cool finden und es würde sich anbieten, jedoch ist das Motto dort "nicht zu viel ändern"“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 18)

„wir haben keine Zeit so etwas zu machen, wir haben zu viel zu tun, wir sind immer am Feuer löschen" anstatt zu schauen, dass es nicht erst Feuer gibt.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 18)

„Der Initialaufwand zu betreiben scheint auch ein Hindernis zu sein und auch die Personen, welche das Gefühl haben, es sei nichts für sie, man könne sich nicht darauf verlassen, weil es ein Roboter ist. Haben wir auch ab und an, aber nicht oft. Aber wenn man mit Fachverantwortlichen redet, sind sie anfangs auch noch etwas skeptisch, ob dann auch wirklich alles stimmt, wenn es automatisiert ist.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 18)

„Ich kann mir auch vorstellen, dass wenn es heisst, dass der Kanton aufgrund vom Einsatz von RPA Stellen abbaut, dass das problematisch wäre.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 18)

„Was bisher die Hauptgründe waren, dass man etwas nicht umsetzen konnte, wie sie es sich vorgestellt hatten. Oder es war zu teuer bzw. lohnte sich nicht oder es hat dann doch noch eine Schnittstelle zwischen zwei Systemen gegeben.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 36)

„Wir hätten oft für viele Sachen gerne einen Roboter, welcher sich aber nicht lohnt.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 38)

„Die Unkenntnisse und das Engagement, welches auf Kundenseite benötigt.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 24)

„Wir sind uns gewohnt unsere Arbeit zu machen. Einem Mitarbeitende zu vermitteln, dass er eigentlich eine "unnötige" Arbeit macht, das hören sie natürlich nicht gerne.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 24)

„Und auf der IT-Seite ist es auch so, es gibt viele Leute in der IT - gerade in kleinen Organisationen - das ist meine persönliche Sicht, welche reingerutscht sind und kennen das, was sie machen und weitergehen haben sie oft Mühe. Sie hängen an den Tätigkeiten, welche sie kennen und über den Teller- rand gehen, ist schwierig.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 24)

„Ich glaube es ist nicht eine Selbstverständlichkeit, dass man sich mit diesen Technologien befasst, wie auch kennt und dass man gleichzeitig, wenn man sie kennt auch damit umgehen kann und dass man automatisch auch gut implementieren kann.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 48)

„Man kennt vielleicht gar keine Anbieter, die das machen, man traut dem nicht, man weiss nicht, ob es für einen geeignet ist. Es sind also mehrere Unsicherheitsfaktoren vorhanden und ich glaube je kleiner die Gemeinde umso weniger exposure zu der ganzen Welt.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 48)

„In einem grossen Konzern ist man mit vielen Themen konfrontiert und irgendjemand macht irgendetwas schon. und wenn man ein ganz kleines Setup ist, ist man vielleicht 4-5 Personen und da gehen sehr viele Themen an einem vorbei. Dann ist es sicherlich wichtig, dass man irgendwie einen Austausch pflegt bzw. dann hängt viel von den Individuen ab und von der Kultur.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 48)

„Ich weiss nicht, ob sie das Potenzial nicht kenne oder noch etwas skeptisch sind. Auch die Kapazitäten, dass man halt neue Mitarbeitende benötigt, welche das umsetzen können oder auch Einstiegshürden. Man muss ja z.B. ein Konzept machen und schauen, wie funktioniert das Ganze, mit Externen schauen und vielleicht noch eine Ausschreibung machen und das alles ist halt sehr zeitaufwändig und man muss investieren. Vielleicht kennen sie es auch einfach noch zu wenig. Das kann auch sein.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Boydak_Transkript, Absatz 26)

„Ich glaube, auch in der Privatwirtschaft, dass viele Leute das Thema nicht kennen. Der Name hilft auch nicht wirklich - Robotics, da denken alle, das ist Teufelszeug. Wir haben immer noch ganz viel

Gespräche, da fangen wir bei null an.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 38)

„Da erklärst du was ein Roboter ist, was macht der alles. Dann finden es die Leute eigentlich sehr interessant. Ich glaube diese Unterhaltungen gibt es in der öffentlichen Verwaltung einfach noch nicht so oft.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 38)

„Was ich schon sehe, dass man ganz oft eine IT treffen, welche nicht innovativ ist, Status quo bewahrt, mal ein Update macht, aber sich nicht als Innovator sieht - schau Business, das könntet ihr cool anders machen - sondern der Drive ist oft in die andere Richtung und ich sehe das interessanterweise bei den Verwaltungen genau gleich und ich möchte nicht sagen, dass dies grundsätzlich so ist, sondern wir sehen das einfach oft.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 40)

„Abgesehen vom Submissionsverfahren, was man durchführen muss, dass man es eventuell nicht kennt.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 14)

„Ich staune eigentlich, dass nicht viel mehr gemacht wird. Mit RPA, mit dem persönlichen User könnte man alles was man von Hand macht schnell selbst automatisieren. Ich weiss nicht genau, weshalb man so zögern, evtl. weil man dem ganzen nicht traut. Bei uns war das glaube ich nie ein Punkt. Es ist mehr, man muss es halt zentral aufbauen und dann muss RPA als städtische Dienstleistung aufbauen.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 14)

„Was wir etwas Probleme hatten, wir sind schnell an die Grenzen gestossen gerade mit der Intergration in der Webseite, weil das wieder ein anderer Anbieter war und dass kommt auch nicht so aus einem Guss daher. Darum sind wir schnell in die Richtung gekommen, dass wir die Grundsatzdiskussionen lostreten mussten z.B. ist es der richtige Webanbieter, dass wir so Sachen wirklich gut umsetzen können. Ich glaube so die Abhängigkeit von unseren Partnern oder Dienstleistern ist einfach immens hoch, darum kommt man schnell an eine Grenze.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 10)

„Das Wort Automatisierung ist relativ hart und gewisse Leute haben schnell das Gefühl, dass es sie nicht mehr benötigt“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 18)

„Das Menschliche darf man nicht ausser Acht lassen. Hürden sind sicherlich auch die regulatorischen Themen. Ich glaube auch dass das Technologische gewisse Hürden über Datenschützer gebaut werden - so möglichst gegen MS365 sprechen - wo ich sehr viel Potenzial dahinter sehe und man in der Vergangenheit immer etwas blockiert wurde.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 18)

„aber das sind sicherlich Rahmenbedingungen, welche zuerst passen müssen und dann können wir solche Sachen auch entsprechend umsetzen. Und die Abhängigkeit zu gewissen Dienstleistern die einfach extrem sind.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 18)

„Man ist einfach zu schnell limitiert, habe ich das Gefühl. Dann bringt es wie nicht den grossen Mehrwert.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 24)

„Ja und das ist das grosse Problem. Wir kommen grundsätzlich gar nicht so einfach an die Daten die wir eigentlich benötigen.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 26)

„Wenn man einen ähnlichen Prozess anschaut, wie der von ihnen beschriebene, wir haben flächendeckend Smart Meters im Einsatz. Der Strombezüger selber muss nichts mehr unternehmen. Die Verbrauchsdaten werden alle 15min an unseren Energieversorger geliefert, fliessen dort auch in die verschiedenen Systeme und aus dem Abacus wird die Rechnung versandt. Das ist ein vollautomatisierter

Prozess, welcher zuvor manuell bzw. zwischendurch noch mit einem Onlineformular durchgeführt wurde.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Frauenfeld_Transkript, Absatz 9)

„Im Bereich Einwohner gibt es die Möglichkeit vom elektronischen Umzug.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Frauenfeld_Transkript, Absatz 9)

„Weil wir bedingt durch unsere grösse keine Eigenentwicklungen machen. Wir sind auch zu klein um aus eigenem Antrieb mit einem Anbieter solche Initiativen zu starten. Wir sind mehr oder minder darauf angewiesen was unser Taktgeber von unserern zentralen Anwendungen bringt - z.B. wie bei uns die Firma Abraxas. Wenn von dort aus solche Sachen ins Auge gefasst, umgesetzt und implementiert werden, sind wir natürlich gerne die Nutzner und benutzen die Möglichkeiten auch. Aber wir selber mit 25'000 Einwohner mit einer Verwaltung von 350 - 400 Arbeitsplätzen haben die Kraft schon gar nicht das selber in den Betrieb zu nehmen oder zu initiieren. Meiner Meinung nach ist es auch nicht zielführend, wenn kleiner Gemeinden und Städte - wo ich uns dazuzähle - das Rad individuell immer wieder neu erfinden, da springen wir gerne auf Lösungen auf, welche für eine breitere Usergruppe eingesetzt werden könnte. Das ist sicherlich ein Grund, weshalb bei uns noch nicht sehr viel in diesem Bereich geloffen ist.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Frauenfeld_Transkript, Absatz 11)

„Es ist natürlich etwas bequemer, wenn man sagt, die anderen sollen mal anfangen und wenn es funktioniert, springen wir auf den Zug auf.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Frauenfeld_Transkript, Absatz 13)

„Bei uns sind aktuell Überlegungen im Gange, wohin geht die strategische Ausrichtung, wie viel möchte man operativ selber noch machen oder noch mehr an externe Anbieter anlehnen.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Frauenfeld_Transkript, Absatz 33)

„Einerseits, und das ist sehr wichtig, RPA wie auch Workflow wie auch generell Digitalisierung, da muss man eine gewisse Prozesskompetenz haben und das ist oftmals, das sieht man immer wieder, dass ist nicht da, das Bewusstsein, das Prozessdenken, Verständnis für Prozesse.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 20)

„Verständnis überhaupt haben für den Prozess, du musst wissen wie der läuft, er muss strukturiert sein, damit du beurteilen kannst, ob er geeignet ist, was für Regeln es gibt. Das Prozessdenken ist bei vielen Verwaltungen gar nicht da.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 20)

„dass es noch eine junge, neue Technologie ist. Es ist noch überhaupt nicht so bekannt, was man überhaupt mit der Technologie machen kann. Das bringt mit sich, es ist noch gar kein Know How in den Verwaltungen vorhanden.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 22)

„es ist relativ teuer“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 22)

„Vielleicht gibt es auch noch die, die denken, ja gut, aber irgendwie ist es ein bisschen eine halbe Sache. Entweder setzte ich nicht auf alte Systeme und verbinde die miteinander, sondern wenn, dann gerade die Prozesse komplett ablösen und in einem neuen System integrieren.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 22)

„Nein es ist auch nicht so, dass wir das konkret als Thema auf der Agenda haben.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 10)

„Es ist einfach so, dass grundsätzlich, wenn mir neue Dienstleistungen neu anbieten, ganz konkret, wenn wir sie in unserer Zug-App anbieten, hinterfragen und analysieren wir gleich den ganzen Prozess und schauen wie wir ihn effizienter machen können.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 10)

„Es geht um Effizienz für uns selber und aber auch, dass eine Dienstleistung mehr oder weniger in Echtzeit - also Echtzeit sind wir noch weit davon entfernt - aber möglichst kurze Wartezeiten für die

Kundinnen und Kunden, weil das einfach der Gewohnheit entspricht die man hat.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 10)

„Es ist aber nicht so, dass es eine strategische Stossrichtung wäre, welche sagt, jemand kümmert sich um RPA und wir müssen all diese Prozesse automatisieren. Es ist mehr ein Selbstverständnis, dass man nicht einen schlechten Prozess digitalisiert, sonst haben wir einen schlechten digitalen Prozess.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 10)

„Also wenn es irgendwie möglich ist, dann ist natürlich der Anspruch schon, dass man es so macht.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 20)

„Weist du, wir sind an der Oberfläche, wir sind reine Umsetzer. Wir haben bei uns niemand der RPA Spezialist ist, ich muss nicht bei Wikipedia nachschauen was es bedeutet, aber ich bin weit davon entfernt eine Definition oder Architekturen zu kennen. Wir machen einfach mal.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 28)

„der Leiter von den Einwohnerdiensten auf mich zugekommen und hat so gemeint, hey, ich künde unser Online-Payment. Er hat keine Lust mehr auf das bei der Webseite, also auf Online-Zahlungen. Ich habe gefunden, hey, das kannst du doch nicht machen. Wir müssen doch unseren Bürgern das anbieten. Da hat er gefunden, ja, also er ist irgendwie verantwortlich dafür, weil er der Erste war, der irgendwann halt auch vor ein paar Jahren mal gesagt hat, wir hätten es gerne. Und sie sagen, jetzt irgendwie, seit fünf Jahren müssen sie alle Online-Zahlungen werden nur in ein File gespitzt und sie müssen die händisch in das Finanzsystem überschreiben. Und er sagt, hey, mittlerweile ist das vom Aufwand so mühsam, um das alles zusammenzutragen, dass das rein für sie, sie praktisch gleich schnell sind, wenn sie einfach wieder die Papierrechnungen rauslassen. Und dort habe ich mich das erste Mal an den Kopf greifen müssen, weil für mich war das klar. Also wenn wir Online-Zahlungen anbieten, dann gehört das für mich mit in das Prozessdesign, dass man sagt, ja hey, aber die Buchungen, die müssen doch an ein Zahlungssystem eins zu eins weiter an die Finanzbuchhaltung, oder? Und das hat man dann mit einem riesen Ach und Krach hat man das irgendwie nachträglich bauen müssen mit den Anbietern und etwas, wo ich das Gefühl hatte, das ist rasch schnell, schnell die Schnittstelle einrichten, hat schlussendlich eineinhalb Jahre gedauert, bis sie es geschafft haben, um das automatisiert zu übernehmen. Also das vielleicht so ein bisschen als Anekdote für Automatisierung bei uns.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 31)

„Spannend finde ich aber, dass es meistens auch Einzelpersonen haben, also die mit der Initiative kommen und nicht per se eben so das Strategische, dass man so sagt, man pusht das generell, sondern dass Einzelne kommen.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 37)

„Ich merke halt wirklich, es ist sehr viel Einzelinitiative und nicht so strategisch. Weiss nicht, wie es Wetzikon ist, aber ich merke das immer wieder ein bisschen. Es kommt extrem drauf an, wie sind die Leitungsstellen schlussendlich besetzt, ob die richtig etwas unternehmen wollen oder nicht.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 37)

„Wir sind dabei den Kreditoren Workflow zu digitalisieren“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 40)

„Weil es teilweise glaube einfach auch zu wenig bekannt ist und weil man schon, ich finde, eher noch immer zögerlich ist in der öffentlichen Verwaltung“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 41)

„Weil teilweise merke ich schon, es sind noch wahnsinnig viel so historisch gewachsene Arbeitsabläufe, wo aber einfach von der, ich sage jetzt mal von der Stellenausbesetzung, von der Personalbesetzung gar nie hinterfragt werden. Wo man dann eben sagen muss, ja aktuell arbeiten die ganz anders als die von der Kontrolle XY. Aber was ist eigentlich der Grund dafür? Und ich behaupte doch, in

vielen Prozessen ist der Grund mehr dafür, ja, wir haben halt irgendwann gefunden, es ist für uns wahnsinnig wichtig, dass wir noch das Paper X und das Paper Y schreiben und das muss noch dazu.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 56)

„Und bei uns, ich sage jetzt in Wetzikon, da fehlt einfach er Wille, die Prozesse wirklich auch richtig aufzuschreiben. Und zwar nicht nur gerade dann, wenn man ums Verrecken, weil man irgendein Programm sucht, etwas macht, sondern halt einmal ein bisschen flächendeckend proaktiv das macht. Weil da sieht man eben ich viel besser die Abhängigkeiten und könnte viel schneller reagieren.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 65)

„Ich glaube, dass die Hürde, vielleicht eine von den Hürden, auch wegen Einsatz von RPA. Also es ist halt einfach, ich glaube, es ist ein viel grösserer Umfang, wenn man an so Prozesse rangeht, weil eben der - also ich sage jetzt mal also doch viele Firmen, die sind relativ gut mit Prozessen dokumentiert. Es heisst, wenn ich einen Prozess automatisieren will, habe ich überhaupt schon mal eine Basis, wo ich schauen kann "hat das Potenzial für eine Automatisierung?"“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 66)

„Habt ihr mal geschaut, ob sich die Stellenprofile, also wenn ich eine Stelle ausschreibe, ob sich da der Technik-Part, also so das allgemeine technische Verständnis, ob sich dort etwas geändert hat an der Anforderung, die man rausgibt? Oder ich behaupte, das ist bei uns teilweise auch ein Grund, fast überall steht einfach immer noch ja gerne gute Office-Kenntnisse und also Word, Excel und Co. Und ich muss sagen, heutzutage eigentlich in ganz vielen Stellen reicht das aus meiner Sicht nicht mehr.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 103)

„dass dann eben jemand nur schon, wenn man ihm den Versuch zu erklären, was Robotic Process Automation ist, schon komplett Bahnhof versteht. Weil seine Technik-Erfahrung ist ja, ich weiss, wie ich eine Excel-Tabelle machen kann und wie ich einen schönen Word-Brief schreibe und das muss doch für meinen Job reichen.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 105)

„wir haben, in Wetzikon haben wir eine IT-Strategie 21 bis 25 und wir haben das erkannt, dass eigentlich wirklich IT-Kompetenz auf der Stadtverwaltung mangelhaft ist, wirklich mangelhaft. Und wir sind daran, das interne Schulungsprojekt aufzuarbeiten, dass wir die Leute befähigen, mehr Sachen zu machen. Nur schon in ihren eigenen Applikationen, die sie haben und zum Teil vielleicht zu zehn Prozent genutzt werden und viele super Funktionen hätte, die sie gar nicht nutzen, weil sie es nicht kennen.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 106)

„Das braucht halt wirklich internes Know-how und das müssen wir aufbauen.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 106)

„Also die Frage ist ja, gibt es dort die richtige Organisation, die sich dieser Frage stellen kann. Und das könnten zwei Seiten sein. Eine Frage ist ja, gibt es einen Prozessmenschen, der versucht, Prozesse zu optimieren, also einen Prozessverantwortlichen. Das ist vielen Fällen dann vielleicht nur implizit da oder man hat das Verständnis nicht, wie wichtig das wäre, dann fehlt Prozessorganisation und die Architektur. Oder es fehlt halt der Technologie, der sagt: Du, da gibt es Basistechnologie, das könnte man gewinnbringend einbringen“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 32)

„Ja und dann wird auch schnell relativ komplex. Sobald dann Systeme drin sind, Daten nicht da sind, die Logik etwas schwieriger wird“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 32)

„Also ich meine, haben die überhaupt das Bedürfnis erkannt, dass sie besser arbeiten könnten? Und wenn das nicht ist, kannst du hinten durch gar nichts machen. Dann bricht es psychologisch ab.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 34)

„Ja, es lebt einfach. Es lebt einfach. Das weiss ja auch keiner. Die, die noch nicht so weit sind, die wissen das ja gar nicht. Die wissen nicht, worauf sie sich einlassen. Aber das könnte im Unterbewusstsein auch der Stolperstein sein, dass man sagt: Leck, schaffe ich dann den Betrieb oder was heisst das? Du musst ständig irgendetwas hereinhebeln. Dann macht man es nicht. Dann kommt der Schweinehund und sagt: Nein, lieber nicht. Dann mache ich halt das Excel-Sheet noch zwanzigmal ins System herein. Ich werde ja dafür bezahlt. Das stimmt ja auch. Du wirst ja dafür gezahlt“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 38)

„Unsere Politikerinnen und Politiker die sind da, um halt wirklich populäre Sachen zu machen. Oder das zu machen, was ihnen das Geld gibt, respektive die Wählerstimmen gibt.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 54)

„Und das findet einfach statt bei uns in dem Bereich. Und damit müssen wir leben und deshalb können wir auch unser Handeln teilweise nicht kluger machen. Also wenn Sie jetzt über RPA diskutieren, dann wird da auch irgendwann die Frage kommen: "Ja, nehmen wir dann da nicht Arbeitsstellen weg oder ich weiss nicht was, wenn wir da Roboter einsetzen?" Ja, wenn wir Menschen einsetzen für nichts, dann nehmen wir einfach Steuergelder entgegen und dann sind wir ein sozialer Arbeitgeber. Aber die Frage ist, ob wir das sein wollen oder nicht. Sie können alles mit Manpower machen, das ist so, aber macht es Sinn? Wir können auch den Bagger abschaffen beim Tiefbauamt und mit den Händen buddeln gehen. Sie können auch mit einer Spitzhacke wieder einen Asphalt wegnehmen. Das ist auch eine Variante. Damit kann man ganz viele Leute beschäftigen. Ob es Sinn macht oder nicht, ist eine andere Frage. Aber dort diskutiert niemand mehr darüber, aber das sind so Themen und ein Umfeld, in dem wir drin sind. Und das macht es halt zum Teil schwieriger für gewisse Sachen bei uns. Oder ein bisschen langwieriger.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 54)

„Weil Sie die Prozesse nicht verstehen. Ja, nein, es ist effektiv das. Welche Gemeinde, welche Stadt hat eine Abteilung, die sich spezifisch um das Thema Prozessmanagement kümmert und schaut, dass die Reife im Sinne des Prozessmanagements, Reifegrad, gesteigert wird?“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 78)

„Niemand. Diese Prozesse, die sie heute haben, die sind aus einem Fachbereich definiert worden, so wie man das im besten Wissen und Gewissen denkt, dass das gut gewesen ist. Dann sind die so gewachsen und was sich bewährt und funktioniert hat, das hat man nicht geändert. Never change a winning team.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 80)

„Und wenn sie ihre Prozesse nicht verstehen, wie wollen sie dann Automatisierungspotenzial oder Verbesserungspotenzial identifizieren? Wie wollen sie Automatisierungspotenzial identifizieren? Und die Leute sind für ihre Fach - also wenn ich jetzt die Polizei nehme, die ist zuständig für Ordnung und Sicherheit. Und das können sie. Aber die machen kein IT, die machen kein RPA. Die können nicht diesen Blickwinkel sehen von der einen Applikation in die andere. Vielleicht merkt das jemand, dass es mühsam ist. Und dass das nicht sein kann. Aber dann haben sie keine Lösung. Und dafür brauchen sie wirklich, ich sage irgendwo ein zentrales Prozessmanagement, eine Operation Excellence, die zumindest das weiterarbeitet. Die mit den Dienststellen zusammen diese Potenziale identifiziert und einsetzt. Und der zweite Punkt ist: wenn sie nicht wissen, was RPA ist und nicht diesen Vorteil kennen und das einmal erlebt haben - dann sind es drei Buchstabe und dann haben sie null Vorstellung.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 84)

Hinderungsgründe/andere Automatisierungstechnologie — Herausforderungen/Risiken

Alle Textbausteine, die die Herausforderungen von RPA für die öffentliche Verwaltung beschreiben

=====

Alle Textbausteine, die die Risiken von RPA für die öffentliche Verwaltung beschreiben

Hinderungsgründe/andere Automatisierungstechnologie — Herausforderungen/Risiken — Organisation — Faktor Mensch

Alle Textbausteine, die den Faktor Mensch wie beispielsweise die Akzeptanz als Herausforderung / Risiko enthalten.

Ankerbeispiel: Eine Herausforderung beim Einsatz von RPA ist der Akzeptanzgewinn der Mitarbeitenden.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen im Zusammenhang mit Herausforderungen / Risiken und dem Faktor Mensch / Akzeptanz.

„Die Abteilungen müssen schon auch den Willen zeigen und es eine gute Idee finden oder dass man einfach mal sagt ein Proof of Concept, dass man so noch was hinkriegt, dass man mal eine Lösung den Leuten vorstellen könnte. Das dann als Ideenträger in die Abteilungen bringen.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 49)

„Risiko würde ich die Angst der Leute hervorheben, welche denken, dass nun meine Arbeit von einem Roboter gemacht wird und was mache ich dann jetzt noch?“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 59)

„gute Mitarbeitende, welche die ganze Umgebung kennen und es gut machen dann auch anfangen herumzuschauen auf anderen Bereichen.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 59)

„Es sind klassische Akzeptanzrisiken in-house. Es ist ein grosses Change-Thema, also alles mit ICT und bei der Digitalisierung sowieso.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 60)

„Dann gibt es aber nicht nur ein internes, sondern auch ein externes Akzeptanzrisiko. Wir sind in einem politisch-administrativen System und mich würde es wundernehmen, wie die öffentliche Diskussion wäre, wenn die breite Bevölkerung von St.Gallen wüsste, wie viele Steuererklärungen tatsächlich von einem Menschen angeschaut werden.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 60)

„Wenn man den Leuten sagen würde, dass mit der Automatisierung wir die Steuererklärungen unter einem Schwellenwert - welcher relativ hoch ist, wenn der stimmt, welcher mich gesagt wurde - gar nicht geprüft werden - könnte ich mich vorstellen, dass der eine oder andere Parlamentarier von jeder politischen Couleur Fragen stellen würde. Also es ist auch eine gewisse Vorstellung da, dass sich ein Mensch um mein Bürgeranliegen kümmert“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 60)

„In der öffentlichen Verwaltung haben wir fast immer mit "Zwangskunden" zu tun. Es ist ein anderer Kundenbegriff und der Anspruch, ich kann ja mehr sagen, weil ich quasi Mitbesitzer von diesem Betrieb da, ist anders.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 62)

„Ich denke, wenn es einen klassischen Fall ist z.B. ich will eine Dienstleistung haben, melde mich an, bekomme die Dienstleistung und bezahle die Rechnung. Dann denke ich ist die Akzeptanz bei den Bürgern sehr hoch, sobald es dann vorher gewollte oder "Zwangskundschaft", dann braucht es halt

mehr Entscheidungsbefugnis, welche man nicht einfach so in ein Geschehen hinein programmieren kann. Da sehe ich die Automatisierung noch nicht auf diesem Level, dass man das so machen kann“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 63)

„älteren Generationen würden sich vermutlich etwas damit anfeinden. Anfeinden heisst, die Akzeptanz wäre sehr tief.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 103)

„aufzeigen, dass nichts verloren geht, keine Arbeit weg. Es ist einfach mehr Zeit für andere Tätigkeiten da“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 103)

„der Change-Prozess, welcher man den Leuten mit auf den Weg geben muss. Ja es ändert sich etwas, aber man muss ihnen auch immer wieder einen Ausblick geben“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 103)

„Einerseits musst du die Mitarbeitende abholen, dass sie nicht das Gefühl haben, dass sie nicht ihren Job verlieren. Bei uns war das kein Problem bzw. wurde kommuniziert, dass dies nicht für das eingesetzt wird, jedoch habe ich von Externen gehört, dass das ein grosses Thema war.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 26)

„Es ist dann immer etwas schwierig bei einem neuen Kunden wieder "durchzustarten" - muss immer zuerst wieder eine Basis geschaffen werden und du musst das Vertrauen schaffen, erklären was RPA ist.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 32)

„Entwickler sind sonst sagen würden "nein, da musst du was richtiges machen, das geht so doch nicht““ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 48)

„Wir sind uns gewohnt unsere Arbeit zu machen. Einem Mitarbeitende zu vermitteln, dass er eigentlich eine "unnötige" Arbeit macht, das hören sie natürlich nicht gerne.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 24)

„Grundsätzlich als Thema - das ist der philosophische Aspekt - der Mensch verändert sich nicht gerne.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 24)

„Wenn du direkt auf den Fachbereich zugehst, dann ist schnell die Angst hier, die nehmen wir was weg, braucht es mich noch etc.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 28)

„Die Ängste sind dann schnell da und hast somit eine gewisse Bremse, aber das ist mit vielen neuen Sachen.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 28)

„Er hat dann die Geduld verloren. Menschen erwarten von neuen Sachen immer 100% Performance und es muss immer sofort laufen.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 32)

„Der Mensch dort hin bringen, dass er sagt "Ok, die einfach Arbeiten habe ich nicht mehr, dafür anspruchsvollere". Das dort hin zu bringen, den Mehrwert zu zeigen, das ist die hohe Kunst.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 44)

„Auf Kundenseite muss der Wert jemand kennen und reingehen.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 50)

„man traut dem nicht,“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 48)

„IT die Prozesse innerhalb der Applikation automatisieren möchte“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 68)

„in der IT hat man immer den puren Effizienzgedanken. Man möchte alles so Lean und einfach wie möglich automatisiert haben.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 68)

„Das Risiko im Fachbereich ist jedoch schon auch, dass es Unsicherheiten mit sich bringt. Wenn es heisst, wir wollen Tasks, Aufgaben, Prozesse automatisieren, dann kommt automatisch die Angst und Unsicherheit um den eigenen Job um das was man an Wertschöpfung bringt.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 68)

„Es ist wichtig, dass beide Bereiche involviert sind, IT und Fachbereich. Wenn der eine den anderen ignoriert, kommt es nicht gut. Stell dir vor, der Fachbereich kommt mit einer Idee und möchte einfach Applikationen einsetzen bzw. einfügen, dann ist die IT logisch nicht begeistert. Umgekehrt aber auch - da denkt sich der Fachbereich, jetzt kommen sie wieder mit einem neuen Tool, müssen wir das jetzt auch noch erlernen.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 70)

„generell die Kultur und die Neugierde sind sicherlich entscheidende Faktoren. Kultur im Sinn von, dass man ein agiles Mindset hat, ist sicher wichtig.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 76)

„Dann hast du noch die 80:20. So hast du ja schon einen riesen Fortschritt gemacht. Es ist ja auch gut, dass man sich dort Gedanken macht. Ich nehme jetzt mal das Polizeisystem, ich möchte auch nicht, dass irgendein Entwickler mit dem Computer rumläuft und ausserhalb des Amtes Zugriff auf meine persönlichen Daten hat. Da finde ich die Umständlichkeit dieser Institutionen ganz gut, dann hat man auch das Gefühl, dass die persönlichen Daten in guten Händen sind.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 48)

„Dann ist die neue Technologie RPA aus IT Architektensicht unter Umständen ein Horror, der macht irgendwas, jetzt habe ich hier eine schöne Architektur und jetzt habe ich was, wovon ich nicht genau weiss was eigentlich passiert. Dann ist auf einmal ein User enabled, selber Roboter zu bauen und das findet der ITler nicht unbedingt lustig.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 50)

„Mehrheit der IT ist nicht begeistert.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 50)

„Umso wichtiger ist es, die IT von Anfang an zu involvieren. Ich glaube, dass schlimmste was man machen kann, ist mit dem Fachbereich etwas "zu basteln" und dann finden sie es cool und dann ganz am Schluss sagt man der IT, so wir installieren hier jetzt Roboter. Ich glaube das ist dann schwierig, darum von anfang an mitnehmen.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 50)

„Die Akzeptanz im Fachbereich: Ich glaube ganz wenig Leute - ich habe fast noch nie jemand getroffen, welcher Angst um sein Job hat - ich habe eher das Gefühl, dass die Leute sagen, was für ein "Müll", weil sie schon oft gehört haben, dass durch die Einführung einer neue Technologie das Leben besser werden soll und oft wurde es vermutlich nicht besser, wahrscheinlich noch komplizierter als zuvo“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 50)

„Erwartungsmanagement der Leute. Wenn man mit RPA kommt, haben die Leute das Gefühl, dass sie danach nichts mehr zu tun haben.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 18)

„Es ist natürlich schon so, dass man zeigen muss, welcher Teil der Roboter macht und wie verändert sich der Job von den Mitarbeitenden, was jetzt neu der Roboter macht. Dort ist ein Risiko, dass man die Akzeptanz in den Keller fährt, weil die Leute das verteufeln und es nicht gut finden.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 18)

„Ich hätte auch gerne ein paar Leute mehr dafür begeistert, im Sinne von "Hey, schau das mal an, dass ist cool und dann kann man dich quasi auch als Know-How Träger auch nutzen" und das ist tatsächlich nicht gelungen.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 36)

„Es könnte natürlich auch der Grund sein, weil die Personen die Technologie nicht toll finden. Kann ich aber schlecht beurteilen, weil ich glaube, wenn man die Abgrenzung gut macht, wann setze ich welches Tool ein, dann ist kein Programmierer in Gefahr.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 36)

„Das Wort Automatisierung ist relativ hart und gewisse Leute haben schnell das Gefühl, dass es sie nicht mehr benötigt“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 18)

„Das Menschliche darf man nicht ausser Acht lassen.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 18)

„Intern ist es halt wirklich die Akzeptanz der Leute“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 32)

„wenn man zu jemandem kommt, der die manuellen Arbeiten sehr gern macht. Dann hat man schon etwas Gegenwehr, du nimmst mir was weg was automatisiert im Hintergrund abläuft, habe Kontrollverlust usw.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 32)

„Vielleicht im menschlichen Aspekt. Man fürchtet ja nichts mehr als Veränderungen.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Frauenfeld_Transkript, Absatz 23)

„Wenn wir nachher alles vollautomatisierte Prozesse haben, welche auf irgendeiner Plattform laufen (z.B. Cloud), dann fallen natürlich klassische Tätigkeiten in der IT weg.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Frauenfeld_Transkript, Absatz 29)

„Dann benötigt man keine Operator mehr, man muss keine Inhouse-Systeme mehr betreiben, man bezieht alles über eine Internetleitung, bzw. Software-as-a-Service. Man benötigt keine eigene IT-Abteilung und keine Entwickler mehr. Man kauft alles ein. Das kann natürlich auch zu Ängste und Ablehnung führen.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Frauenfeld_Transkript, Absatz 29)

„Was sie auch unterschätzt haben, ist - also muss ich dir glaube ich auch nicht sagen - die Stadt, die immer wieder den Anspruch hat, wir müssen gerade 100% Rolls-Royce Lösung und alles, dass man dann irgendwie - wobei sie haben das glaube ich bewusst gemacht, um es wirklich auch zu testen - wo man wirklich gesagt hat, man macht Vollintegration und Anbindungen ans SAP und an anderer System und ich glaube das haben sie auch etwas unterschätzt, die Schnittstellen, dass es auch funktioniert und auch das technologische.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 38)

„Wollen wir das überhaupt, oh Roboter klingt komisch, dann kommen sie noch mit AI hervor, wollen wir nicht - all diese Geschichten.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 38)

„falschen Erwartungen“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 38)

„ich sollte irgendjemand haben, aber weist du, wir machen kein Projekt, das ist nur ein kleiner Pilot und da sind wir in 3 Monaten durch und wenig Aufwand". Am Schluss wurde das Projekt gross, hat viel gekostet und hat irgendwie 1.5 Jahre gedauert oder so. Eventuel hat man wirklich gedacht, das ginge so schnell schnell und das ist es eben nicht.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 38)

„Richtung von einer Angst oder einem Kontrollverlust. Da kommen wir natürlich nicht zu was ist möglich, sondern was ist machbar mit den Mitarbeitenden mit den Menschen, die damit zu tun haben.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 14)

„Das ist schlussendlich dann auch der Punkt, an welchem man sehr vorsichtig sein muss, dass es eigentlich nicht entscheidend ist was möglich ist, sondern was kann man mit den Mitarbeitende machen, dass Automatisierung für sie stufenweise eingeführt wird, eine Vereinfachung darstellt und dass primär einfache, repetitive Arbeiten abgenommen werden. Ich denke es braucht einfach die Zeit, dass die Veränderung der Freund der Mitarbeitenden wird und nicht ein Schreckensgespenst.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 14)

„Risiko ist, dass die Leute sich sperren“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 24)

„Auch, dass die Leute "herunterfallen", dass du nicht mitbekommst, wenn es nicht gelingt, um zu zeigen, dass es einfach Arbeit gibt, welche automatisiert werden kann, welche schneller zuverlässiger gemacht ist und dass die Leute das machen sollen, was sie besonders gut können oder Automatisierung aktuell noch nicht gut oder gar nicht kann.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 24)

„wenn wir einen neuen Kanal eröffnen, wie man das Geschäft erledigen kann, müssen wir die alten Kanäle immer beibehalten. Weil die Oma und die, die nicht Deutsch können und so, die kommen sowieso an den Schalter und fragen sich durch alle durch. Hingegen irgendein Experte, der wird einfach schnell an einen Computer sitzen und in zwei Minuten alles erledigt haben“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 38)

„Und das hat das Problem, dass, wenn wir einen neuen Kanal öffnen, dass du dann halt irgendwie auf drei oder vier verschiedene Arten den Prozess anschubsen kannst. Und du musst alle im Griff haben und muss alle immer beobachten und am Schluss sagen viele Leute, wieso machen wir nicht etwas? Es wird immer nur komplizierter für uns, es wird nicht einfacher.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 38)

„Also wenn wir dann einen neuen Kanal aufmachen auf der digitalen Ebene, dann müssen wir schauen, dass der intern möglichst keinen Aufwand gibt zusätzlich, weil sonst wird er gerade schon von Anfang an abgeschossen“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 38)

„wenn da die Leute vielleicht auch seit zwanzig, dreissig Jahren dort arbeiten oder gibt viele solche, die dann nachher zu überzeugen, dass es nicht mehr nötig ist, ist natürlich schwierig.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 59)

„es geht ja nicht darum, dann die Arbeit eigentlich wegzunehmen“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 32)

„das ist ja ein psychologischer Prozess, der ist nicht ganz so einfach“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 32)

„Die Organisation war masslos überfordert. Also Fachbereich, interne Mitarbeiterin von mir, Lieferantin, also alle die mitgespielt haben wurden massivst überrascht.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 40)

„psychologisch-technisch dysfunktionalen Überforderung“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 40)

„motivierte Leute hast im Fachbereich, die heute auch das Gefühl haben: Oh, da könnte man etwas besser machen. Oder? Also wenn du die Prozessverantwortung und das Verständnis nicht hast, dann meldet sich ja niemand.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 44)

„Aber der Roboter tangiert ja dann wieder seine Befugnisse und seine Hoheit, oder? Und der ist dann auch nicht hingegangen und hat gesagt: „Ja, ich empfehle dir, den Prozess mal anschauen. Da weiss ich, dass der in der Praxis total schlecht läuft.“ Also das heisst, es ist dann jeder so ein bisschen

zurückhaltend. Und dann kommt ja die Sogwirkung nicht.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 44)

„was fehlt, damit halt ein Sog passiert? Oder dass das Verständnis und das Bedürfnis geweckt werden kann. Und das ist nur psychologisch, oder? Leider. Das hat nichts mehr mit Technik zu tun“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 44)

„Ah, da würde es ja etwas geben, okay. Und finde ich das noch gut oder ist das bedrohlich, macht mir das Sorgen? Also da brauchst du einen anderen Zugang zum Menschen. Du brauchst gute Beispiele aus der Praxis, die belegen, dass das funktioniert und einfach ist oder so halb einfach ist.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 46)

„Dass man sich dann auch zu viel vorstellt.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 92)

„Auf dem Fachlichen ist die Herausforderung wirklich die, dass man am Anfang denkt, einen Roboter programmieren, wysiwyg, ginge ja relativ einfach. Wenn ich wirklich einen guten Roboter machen möchte, wo man auch Log-File schreibt, nebst dem, was UiPath als Beispiel kann. Wenn ich ihn fehlerresistent machen möchte. Wenn ich ganz viele Eventualitäten einbauen möchte. Dann muss ich schon mehr als nur die Prozesse verstehen können. Dann muss ich auch etwas verstehen von, wie programmiere ich so etwas.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 108)

Hinderungsgründe/andere Automatisierungstechnologie — Herausforderungen/Risiken — Organisation — Ressourcen

Alle Textbausteine, die die Ressourcen (Personal, Geld) als Herausforderung / Risiko enthalten.

Ankerbeispiel: Eine Herausforderung beim Einsatz von RPA ist die Verfügbarkeit der Personalressourcen.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen im Zusammenhang mit Herausforderungen / Risiken und Ressourcen.

„Die Verfügbarkeit von Leuten ist schwierig“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 46)

„wir mussten dort leider etwas zurückhalten, weil wir nicht alles machen konnten bzw. uns die Manpower auch fehlte.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 8)

„dass da auf einmal sehr viele Mitarbeitende involviert werden und es eine eher "ressourcen-fressende" Geschichte werden kann, dass man sehr viele Ressourcen in so etwas stecken muss.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 30)

„Ja, aber ich denke vor allem auch Fachbereich. Weil wenn es jetzt wirklich so ist, dass es wie ein Frontend ist, in welchem man optimieren kann etc. Dann ist es schon so, dass dann plötzlich "ow ja, wir könnten auch noch" und am Schluss sind ganz viele Mitarbeitende involviert, welche etwas machen im Zusammenhang mit RPA. Also ich denke, letztendlich kann es gut sein, es kann aber auch sein, dass sich viele mit Aufgaben beschäftigen, welche gar nicht eigentlich ihre Kernaufgaben wären.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 32)

„Ich muss es so sagen, ich glaube, es ist zunehmend mit der Komplexität von den Technologien, ist es eine grosse Herausforderung für eine interne IT, welche auch plafoniert ist mit den Stellen und dem Wachstum die alle zu beherrschen.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 60)

„RPA - ist eben nicht etwas, dass man mal einkauft, installiert und das war es dann, sondern es ist im Prinzip ein Basiswerkzeug, mit welchem du danach ganz viel machen kannst. Für das benötigst du wie ein Kompetenzzentrum“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 60)

„je nach Grösse kannst du dich natürlich damit auseinandersetzen und eine Spezialisierung aufbauen“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 28)

„ich selber eben so ein Projekt gestalte. Das ist auch Murks, mal die Leute herzubekommen“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 45)

„Ja, es ist natürlich alle zusammen haben hundert Prozent Arbeit und das, wo auch noch irgendwie fünf so Sitzungen im halben Jahr dazu kommen, das ist schon drüber hinaus“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 46)

„Das sind dann auch teilweise, ich sage jetzt so ein bisschen Macht- und Ressourcenkämpfe vielleicht von den verschiedenen Bereichen, die da noch mit einspielen etc. Aber ich sage einfach, das macht so die Gesamtprozesse nicht einfach. Und wünschenswert, eben das ist wieder der Optimalfall, fände ich natürlich schon, wenn wir so etwas, so ein RPA einsetzt und man erkennt, da passiert eine Entlastung. Dass man zumindest einen Teil von den Prozenten nachher in einen Topf geben könnte oder sonst was, wo man sagt, dafür können wir mal etwas Neues oder eben haben wir dann vielleicht mal jemanden, der sich für RPA bei der IT selber einsetzt. Machen wir dort eine neue Stelle mit den Mitteln und das können wir dann wieder so nutzen.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 109)

„Frage der Kapazität, oder? Also ich meine, da muss man die umgekehrte These nehmen: Wenn das so dringlich wäre, wieso läuft dann nicht schon überall der Roboter? Weil den Bedarf hast du überall, den kannst du abhaken, den gibt es überall.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 44)

„Make time to get time, oder so etwas. Eben du brauchst Zeit, damit du Zeit einholst“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 52)

„Stadt läuft mit dem Stellenplan und Budget und so, das ist völlig unrealistisch.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 110)

„Alle Textbausteine, die den Faktor Mensch wie beispielsweise die Akzeptanz als Herausforderung / Risiko enthalten.

Ankerbeispiel: Eine Herausforderung beim Einsatz von RPA ist der Akzeptanzgewinn der Mitarbeitenden.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen im Zusammenhang mit Herausforderungen / Risiken und dem Faktor Mensch / Akzeptanz.“ (Faktor Mensch, Codekommentar)

Hinderungsgründe/andere Automatisierungstechnologie — Herausforderungen/Risiken — Organisation — Verantwortung für Thema

Alle Textbausteine, die die Verantwortung für die Thematik / Governance als Herausforderung / Risiko enthalten.

Ankerbeispiel: Eine Herausforderung beim Einsatz von RPA ist der Aufbau einer zentralen Verantwortung für die Thematik.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen im Zusammenhang mit Herausforderungen / Risiken und der Verantwortung für die Thematik.

„Also Digitalisierung ist Management Sache. Das bin ich der festen Überzeugung, dass ist viel mehr als ein technisches Problem, das man lösen muss. Und das braucht ein klares Commitment vom Management“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 52)

„Da würde ich mich anschliessen. Der Gemeinderat muss das Bild sehen, wo das Endbild hin soll bezüglich Stichwort Digitalisierung, aber auch das Commitment von den Schulstufen und der Gemeindeleitung.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 54)

„du musst schauen, dass du es etwas unter die Mitarbeitenden bringst, dass sie es etwas kennenlernen.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 32)

„Also nein, ich muss auf die Personen zugehen und mit ihnen sprechen und es erklären und häufig ergibt sich dann was.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 42)

„einen Brownbag Lunch gemacht - wie du gesagt hast, nicht nur Tools und Technologien - sondern ganz verschiedene Sachen werden präsentiert. Dort waren verschiedene Personen dabei und ich habe über RPA erzählt.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 46)

„Wenn ich jetzt auf eine Gemeinde zugehe, auf wen gehe ich zu? Auf die IT?“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 26)

„Die IT sagt das ist mehr beim Fachbereich angesiedelt und der Fachbereich sagt, wir haben keine Zeit uns darum zu kümmern.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 26)

„Es muss eher aus der Leitung kommen, wo haben wir Abläufe, welche repetitiv und mühsam sind, welche Mitarbeitende belastet und qualifizierte Mitarbeitende unnötig Zeit brauchen. Es müsste aus meinen Augen mehr von der Leitung kommen, aber dort ist fehlt die Zeit.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 26)

„Wenn du ein externer IT-Dienstleister hast, ist der oft auf Client- und Server-Betrieb fokussiert plus vielleicht noch Applikationen.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 28)

„Abraxas liefert Applikationen für Gemeinden, jedoch betreiben sie es dann selbst oder bei einer OBT und dann hast du auf einmal die Synergien nicht und das ist dann schwierig. Wenn ich jetzt auf eine Gemeinde zugehen würde, wo würde ich mich melden. Ich muss zuerst mal verstehe, wo arbeiten sie und wo arbeiten sie intensiv repetitiv. Um das herauszufinden, müsste ich in eine Gemeinde und mit den Mitarbeitenden mitgehen.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 28)

„Der Gemeindebereich ist ein grosser Bereich bei uns. Es fehlt die Kraft, der Power wirklich raus zu gehen, analysieren und mit Kunden zu reden.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 50)

„Man kennt vielleicht gar keine Anbieter, die das machen“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 48)

„Dann ist es sicherlich wichtig, dass man irgendwie einen Austausch pflegt bzw. dann hängt viel von den Individuen ab und von der Kultur.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 48)

„Es muss in einem gewissen Masse Top down kommen, also der erste Impuls. Es muss von jemandem oben getrieben und gemanaged werde, z.B. CEO, CIO, CTO was auch immer oder ein Projektleiter, welcher der Auftrag von der Geschäftsleitung erhalten hat, die Strategie zu pushen. Es ist doch essenziell, weil dadurch hat man den Drive um das Vorhaben langfristig zu unterstützen und zum anderen sieht man im umgekehrten Fall, dass es schnell mal ein bisschen versickert.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 60)

„Man muss es sehr holistisch anschauen und nicht nur auf einen Prozess betrachtet. Darum ist es sicher wichtig, dass man eine Strategie fährt.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 60)

„Die ersten Impulse kommen von oben und die Festlegung der Strategie, aber die Weiterentwicklung und die Generierung der neuen Automatisierungsideen muss dann schon föderalistisch, in den einzelnen Teams passieren.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 62)

„wir haben hier diese Technologie, die wird forciert. Wir erwarten, dass ihr so und so viele Prozesse findet und jetzt liegt es an euch diese zu finden. Im Idealfall wird es so zum Selbstläufer, dass irgendwann mal immer mehr Idee kommen.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 66)

„wäre am einfachsten, wenn es aus dem Fachbereich kommen würde. Dann sind sie motiviert und sie kenne es dann meistens schon, sonst würden sie es ja nicht wollen.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Boydak_Transkript, Absatz 34)

„die Herausforderung, dass das Management auch einverstanden ist und man die Mitarbeitenden hat die das umsetzen können.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Boydak_Transkript, Absatz 34)

„dass IT in der Vergangenheit als Kosten wahrgenommen. Die muss man zahlen, es geht ja nicht anders. Dann hat man es ganz oft, sowohl in der Privatwirtschaft als auch in der öffentlichen Verwaltung auch versucht Bildung zu betreiben, in dem man outgesourcet hat und Dienstleistungen zugekauft hat, Kosten optimiert hat. Ich glaube man hat nicht gesehen, bis vor ein paar Jahren, dass die IT auch ein Enabler ist und ein Teil von meinem Business.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 42)

„könnt ihr einen Beitrag leisten wie wir die User Experience besser machen können.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 42)

„Ich glaube die erfolgreichsten Projekte sind diejenigen, bei welchen der Fachbereich involviert und selber mit Ideen kommt und welche Prozesse es sein könnten und nicht einer kommt und sagt "dieser Prozess.", sondern sie sind ein Teil davon.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 50)

„No-go's sind: Roboter auf ewig. Da würde ich mich immer dagegen wehren und sagen wir bauen eine Schnittstelle. Oder nur zum Bedienen von Schnittstellen.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 10)

„Also sprich ein mandantenfähiges System einmal zentral aufbauen und dann möglichst viel Self-Service an die Abteilungen herausgeben, damit sie selber wirken können. Ich glaube, dass ich das so ansiedeln würde. Dann würde ich schauen, dass die Selbständigkeit der Fachbereich hoch ist, dass sie

selber - die Studios oder wie sie heissen, dort wo die Bots created werden - dort sehr viel Freiheit haben, damit sie selbständig arbeiten können. Dann aber in einen geregelten Prozess übergehen. Es kann auch DevOps sein natürlich, damit es wirklich stufengerecht Betrieb in die Produktion übernommen wird. Ich würde beides versuchen. Den Gewinn holen in dem man ihnen möglichst viel Freiheit gibt, was sie ausprobieren und selber kreieren können und nicht jedes mal den Support haben müssen für eine Bestellung, aber die Inbetriebnahme sehe ich eher bei der IT und sagen, dass muss geregelt sein, weil sind ja die ersten die sich melden, wenn etwas nicht mehr funktioniert. Self-Service und die Compliance und Policies managen ist eigentlich unser credo.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 22)

„Dass der Fachbereich selber darauf kommen soll, finde ich etwas schwierig, weil der Fachbereich hat häufig den Fokus auf ihr eigenes Fach und das kostet die Firma gar nicht viel, ob die im Fachbereich automatisiert sind oder nicht.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 34)

„Was eine Firma aber mehr kostet, wenn es übergreifend nicht koordiniert oder mit Medienbrüchen passiert. Dort gibt es eher ein zentrales Interesse, quasi von höher Ebene, Mangement das Interesse ist zu wissen, welches sind unsere teuren Prozesse und dann gleich eine Hit-Liste erstellen und eigentlich gleich zu vordest beginnen.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 34)

„Wir mussten auch noch etwas den richtigen Partner finden, welcher uns versteht, ich glaube das ist auch sehr wichtig. Sofern man es nicht selbst umsetzen kann.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 32)

„Es benötigt sicher Top-down irgendwie etwas der Wille solche Projekte zu stützen und das man es fördert. Auch als Grundsatz in einer ICT oder Digitalisierungsstrategie festhalten, dass man auf Automatisierung setzen will. Dann ist sicherlich auch das Thema, dass aus dem Fachbereich Ideen kommen und natürlich ist es auch eine Aufgabe der IT, dass man solche Sachen sieht, dass man versucht den Dialog zu führen und sagt, schau, das würde doch eine tolle Lösung geben, wenn wir das automatisieren würden.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 40)

„der Wille muss aus dem Business kommen und durch die Geschäftsleitung gestützt werden“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 40)

„Das sollte harmonisch von beiden Seiten gleich vorangetrieben werden. Primär sage ich mal die IT ist der Enabler. Wir müssen die Bedürfnisse umsetzen. Wenn wir aber wissen, dass es Möglichkeiten gibt, welche wir noch nicht einsetzen, kann durchaus auch eine IT auf die strategische Gremien Einfluss nehmen und sagen "Wir finden wir könnten heute einen Schritt vorwärts machen", aber primär müssen die Begehrlichkeiten aus der Linie kommen aus den einzelnen Bereichen“ (Interview Einsatz RPA Stadt Frauenfeld_Transkript, Absatz 27)

„Die besteht natürlich schon, man führt neue Systeme ein und pflegt nebenbei noch das Altsysteme über endlose Zeiträume hinweg, weil man sich noch nicht aufgerafft hat, sämtliche Daten zu portieren und am Schluss hat man einen Zoo von x Generationen von Systemen, welche eigentlich eine moderne Plattform abdecken könnte.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Frauenfeld_Transkript, Absatz 37)

„angedacht bzw. eine Forderung da, dass in Zukunft wie eine Art Technologieradar in der Stadt Winterthur gemacht wird, dass genau solche neue Technologien etwas bekannt gemacht werden und aufarbeitet, welche Potenzial für die Stadt Winterthur haben könnten, bisschen systematisch. Das ist ein Teil in der ominösen Digitalisierungsstrategie, wo leider noch länger geht, bis sie verabschiedet wird. Das war ein Teil wo man gesagt hat, dass das noch ein bisschen fehlt, dass man eine Potenzialerkennung hat in der Stadt Winterthur, wo können wir profitieren.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 8)

„Ich habe es schon mal gesagt, dass man im Prinzip vergisst, veraltete Systeme abzulösen. Dass man sagt, es läuft ja wieder, wir haben sogar optimiert und digitalisiert, aber am Schluss sind trotzdem irgendwelche Legacy-Systeme welche dran hängen, welche du nicht mehr warten kannst und nicht rechtzeitig abgelöst werden.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 30)

„Natürlich wäre es schön gewesen, wenn wir eine Digitalisierungsstrategie gehabt hätten und man gesagt hätte, wir haben Prozessautomatisierung und man hat eine Roadmap und wir benötigen die und die Komponente und Fachbereich können die nutzen. Aber ich denke das ist nicht realistisch.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 58)

„Unternehmen hast, die können dann sagen: Gut, jetzt kommt eine neue Technologie, wir sehen Potenzial und jetzt bauen wir ein Team und dann kommt die nächste Technologie und wir machen wieder ein Kompetenzzentrum, ist es vermutlich einfacher und zusätzlich können sie das auf x verschiedene Gemeinden, Verwaltungen anwenden.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 60)

„wo wäre das jetzt angesiedelt so ein Kompetenzzentrum, weil das ist so ein bisschen an der Schnittstelle zwischen Prozess und Technologie, im Bereich Business Analyst und ich sage jetzt in St.Gallen, aber auch klassisch in der Privatwirtschaft ist das ein bisschen in der Unternehmensentwicklung angesiedelt solche Themen, wo es auch um Organisations- und Unternehmensentwicklung, wo auch das Thema Prozessmanagement angesiedelt ist. Das kennen wir in der Stadt leider noch nicht und das ist ganz schwierig.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 60)

„Ich finde das echt schade, gerade auch RPA sehe ich wirklich Potenzial, aber wir haben die Rolle nicht um das zu pushen, vorantreiben, weil wir als interne IT-Dienstleister in den Augen der Fachbereich gerne mal "etwas verkaufen" möchten und das ist wirklich etwas blöd, aber gleichzeitig, wenn du die Mitarbeitenden überzeugst, dann kommt die Problematik bezüglich der Ausschreibung und wer dann wen unterstützt.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 60)

„Längerfristig ist natürlich eine Gefahr da, dass die ganze Legitimierung von einer Verwaltung für sich - wir sehen es auch in ganz vielen Bereichen, welche Teilaufgaben einer Verwaltung ausgelagert oder privatisiert werden, wo die Verwaltung nur noch Auftraggeberin ist - ist die Frage, ist das ein erstrebenswertes Szenario ja oder nein?“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 22)

„Schmiermittel ist immer, wenn es von oben kommt bzw. wenn es eine Strategie gibt“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 34)

„wenn wir sagen, wir setzen nur um, dass wurde durch den Stadtrat strategisch beschlossen, hätte ich jetzt gesagt, hilft immer gut.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 34)

„Auf der anderen Seite, kann natürlich auch, wenn man jetzt weiss, man hat Bottom-up, ich sage mal Ambassador-Abteilungen, welche dann eine Erfolgsstory machen können bei uns z.B. das Betreibungsamt sehr progressiv, die Leiterin vom Betreibungsamt hat da richtig Gefallen an der Digitalisierung gefunden und sie macht voll mit. Das ist sicherlich auch gut, wenn man anhand eines Beispielen zeigen kann, dass hat dort so und so viel gebracht. Sie sind schneller, kundenorientierter durch die kurzen Wartezeiten und so weiter und so fort. Das ist sicher auch gut. Einfach nur befehlen ist auch nicht gut. Wir wollen ja auch coole agile Organisation werden, welche die Verantwortungen herunter bringt und dann kann man nicht immer mit der Peitsche durch die Halle gehen.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 34)

„Mix von 20 - 64 jährigen, hast du auch wenig Leute, die das nicht unbedingt machen möchten. Darum müsstest du sicher als Grundlage mal einen solchen Entscheid haben, dass nicht einfach komplett in der Luft hängt. Dass es von oben beschlossen wird, dass die Legitimation gibt, um das umzusetzen und dann ist es mehr als hilfreich, wenn du gute Beispiele hast oder Ambassadeure für das Thema,

welche das haben und du sagen kannst "schau, sprich doch mal mit dem oder der, die haben gute Erfahrungen gemacht und dass kommt bei euch auch gut", wenn es bei der konkreten Umsetzung noch Zweifel oder Zurückhaltungen gibt.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 36)

„Ich merke halt wirklich, es ist sehr viel Einzelinitiative und nicht so strategisch. Weiss nicht, wie es Wetzikon ist, aber ich merke das immer wieder ein bisschen. Es kommt extrem drauf an, wie sind die Leitungsstellen schlussendlich besetzt, ob die richtig etwas unternehmen wollen oder nicht.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 37)

„Und fühlst dich eigentlich gar nicht so richtig zuständig für das. Und es kommt dann natürlich das andere Problem dazu“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 48)

„all die Prozesssachen Design ist eine Führungsstufe weiter oben, wo dann sagen muss, wir müssen jetzt nicht von jedem, der in der Einwohnerkontrolle ist, zwingend den Beruf und Telefonnummer haben.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 57)

„Was mir aber wichtig wäre, dass man es intern adressieren könnte. Wenn ich jetzt von Wetzikon höre oder Ihren Bericht, zumindest beim RIZ dann irgendeiner, der halt ein bisschen für Robotic Process Automation zuständig ist. Den ich ansprechen kann und sagen, hey, wir haben irgendwie noch eine Änderung festgestellt oder man muss da mal etwas um entwickeln und das sehe ich ein bisschen als Problem momentan.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 84)

„Wenn ich für das jedes Mal einen externen Auftrag brauche, dann heisst es bei uns schnell, ich muss für so ein Projekt irgendwie eineinhalb Jahre warten, weil ich dummerweise gerade nicht im Budgetprozess bin und und und. Also und das ist natürlich ein Riesenblocker, um solche Sachen zu prüfen.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 84)

„Das müsste dann eigentlich direktiv von oben kommen, wenn der eine sagt, hey, wir machen das über SharePoint, dann haben wir viel weniger Umwege. Dann muss es eigentlich nachher von oben kommen, der Prozess läuft jetzt so und fertig, sonst haben die endlos Krieg miteinander.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 110)

„Also weil bei uns werden, ich stelle das fest, in der Linie schon Sachen abgeblockt, die eigentlich vielleicht noch schlau gewesen wären. Und ja, da kommst du halt nicht weiter. Und ich finde also von unten gegen oben, der Kanal muss frei sei. Das darf nicht an irgendeinem in der Mitte der Linie sein, der jetzt irgendwie entweder keine Zeit hat, kein Know-how hat oder dich nicht so cool findet“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 120)

„IT ist so präsent mittlerweile, dass es ein Teil von eigentlich als Führungsaufgabe sein muss, zumindest eben den beurteilenden Aspekt. Ich spreche ja nicht davon, dass man als Vorgesetzter programmieren können muss. Aber dass man so ein gewisses Grundverständnis hat, um eben beurteilen zu können, oh, könnte das bei uns eingesetzt werden, in welchem Rahmen und so weiter.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 123)

„Also wirklich sich digital aufgestellt mit innerhalb von einem Jahr M365 flächendeckend an alle Stellen in der ganzen Schweiz, irgendwie Sales Force und und also haben wirklich ihre Prozesse digitalisiert und gemacht. Und mit was sind sie gestartet? Sie sind damit gestartet, dass sie gesagt haben, das Thema ist für uns so wichtig, das gehört in die Geschäftsleitung. Es gibt einen neuen Geschäftsleitungssitz für digitale Transformation, weil das einfach ein wichtiger Part bei uns jetzt ist in der Firma, in der ganzen Struktur.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 123)

„motivierte Leute hast im Fachbereich, die heute auch das Gefühl haben: Oh, da könnte man etwas besser machen. Oder? Also wenn du die Prozessverantwortung und das Verständnis nicht hast, dann meldet sich ja niemand.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 44)

„es braucht am Schluss das Engagement von dem, der sich da verbessern will. Und ich meine, ich bin ja nicht/ Also das musst du dir überlegen, ich bin nicht die Führungsperson von dem, wo der Prozess irgendwie krumm läuft oder zu wenig effizient ist oder zu wenig gut und qualitative Probleme macht und Fehler schießt, oder? Sondern eigentlich müsste ja die Führung sagen: Kollegen, da ist mir der Output aus dem Prozess zu wenig gut und zu wenig strukturiert und zu wenig qualitativ. Was kann man machen? Und dann gibt es die ganze Bandbreite an Massnahmen. Schulung, Doku, Vorgaben, Technik, eine Kombination davon. Ja, kannst du dir vorstellen, oder? Also da brauchst du eine Strategie, wo du angreifen willst.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 46)

„das Spannungsfeld von quasi Bedeutung und Eigentum und Verantwortungsübernahme und die Leute zusammen zu organisieren und dann etwas damit zu machen“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 48)

„Und wenn das nicht diskutiert und unterstützt wird von der Führung, keine Chance.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 50)

„ist es uns so wichtig oder wertvoll, dass man jetzt das macht und etwas anderes nicht? Und wenn du das nicht diskutierst, dann hast du eigentlich ein Führungs- und Strukturproblem.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 58)

„Also die richtige Strategie ist eigentlich, jetzt, wenn man es technologiegetrieben anschaut, wäre es natürlich schön, dass ein Technologe sagt: Kollegen, da gäbe es was. Also Technologieradar, Technologiesensorik, das wäre natürlich etwas, wo der Fachbereich dann profitieren könnte, dass es das gibt. Und dass man dann herausfinden könnte, wie gut man das brauchen könnte und was die Vor- und Nachteile sind.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 74)

„Es braucht zentral eine Plattformverantwortung für so Themen in der Digitalisierung. Und es tut mir leid, das kannst du nicht der Stadtkanzlei anhängen oder irgendeinem Schnauz. Und da vermischen sich die klassischen Fachrollen. Oder wie das Prozessmanagement. Es kann doch nicht sein, dass jeder irgendwie da dezentral etwas wurschtelt. Das darf es doch gar nicht geben. Aber eben, das sind strukturelle Entscheidungen der Stadtverwaltung. Die will ich auch noch challengen. Ich sage einfach, bei anderen Firmen gäbe es dann übergeordnet vielleicht so Service-Themen, wo sie aus einer Hand Dienstleistungen erbringen.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 80)

„jemand das Ding am Leben erhält. Und der muss links und rechts einen Schuh haben, in der IT und im Fach, als Brückenbauer, als Verbinder.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 88)

„RPA ist nicht immer so, ah, jetzt machen wir schnell einen Roboter zack bum. Hey Siri bitte mach das und das. Es ist nicht so eine Zauberei. Sondern Sie müssen sich wirklich überlegen. Die müssen diese Prozesse anschauen. Die müssen mal aufgeschrieben werden. Nachher werden sie und da bin ich immer noch dahinter. Dann werden sie optimiert.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 90)

„Aber jetzt im Sinne wie kann man Prozesse verbessern. Wie kann man besser werden im Bereich der Prozesse. Da glaube ich, müssen Sie irgendein Team haben, das Prozessmanagement machen kann. Und die müssen das Thema weitertreiben. Die müssen auch sagen können, wie man unsere Prozesse effizienter machen, effektiv. Und dann müssen die eigentlich RPA erkennen.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 112)

„da brauchen Sie genau dieses Bindeglied zwischen Informatik und Fachbereich. Und das ist typischerweise eben der Business Engineering-Bereich. Und diesen muss man irgendwo haben und diesen hat es meistens nicht. Den hat es nicht in der Informatik. Den hat es im Fachbereich vorne nicht. Und

wir haben es jetzt bei uns als Dienststelle, deshalb ist er von uns hergekommen.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 112)

„Top-down wird sagen, wir müssen effizienter werden. Wir müssen schauen, dass wir weniger Leute brauchen. Dass wir schneller werden, was auch immer. Bottom-up wird sagen, wir brauchen mehr Ressourcen. Wir brauchen Unterstützung. Wir brauchen mehr Tools und jetzt benötigen sie jemanden, der das miteinander verbinden kann und sagen kann, ok., für das wäre dann wirklich RPA der Einsatz. Oder integrierte Prozessautomatisierung in einem System.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 112)

Hinderungsgründe/andere Automatisierungstechnologie — Herausforderungen/Risiken — Organisation — Support/Betrieb

Alle Textbausteine, die den Support / Betrieb von RPA als Herausforderung / Risiko enthalten.

Ankerbeispiel: Eine Herausforderung beim Einsatz von RPA ist der Support wie auch der Betrieb der Roboter.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen im Zusammenhang mit Herausforderungen / Risiken und dem Support / Betrieb.

„neue Technologie, welche man unterstützen können muss inkl. der Bereitschaft um das unterstützen zu können, um nicht immer auf Fachwissen von Externen zurückgreifen zu müssen.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 86)

„Diesen Zusammenhang würde ich noch sehen. Es braucht irgendwelche aficionados (Liebhaber), welche das cool finden, sonst passiert nicht.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 113)

„wir hatten es einmal, dass der Roboter immer gut funktioniert hat - der war nicht als Schnittstelleneinsatz im Einsatz, sondern wirklich um Mitarbeitende zu entlasten - und irgendwann nicht mehr. Es war zeitkritisch und wir konnten es nicht innerhalb einer Stunde lösen, sondern erst bis zum nächsten Tag, was nicht ging und bei ihnen hat nur noch jemand wie der Prozess effektiv funktioniert und die war im Urlaub und sie hatten etwas Ghetto dann. Da legen wir jetzt immer grossen Wert darauf, dass sich die Mitarbeitenden nicht zu 100% darauf verlassen dürfen, sondern dass es immer noch einen Plan B benötigt.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 30)

„Support schwierig“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 32)

„Server beim Kunden und dann muss er es überwachen und wenn es ein Fehler gibt, dann muss er dem nachgehen.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 24)

„gleichzeitig muss die IT wissen, was die RPA-Applikation machen und wo sie sind.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 52)

„als städtisches Programm hat und wir hätten in zwei Jahren 750 Roboter und keiner weiss mehr, welcher wann wie ausläuft, also wenn man das Management rundum vernachlässigt, gibt es schnell ein Chaos und keiner hat mehr eine Ahnung.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 18)

„Es ist halt doch wieder eine zentrale Software, welche man pflegen muss.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 20)

„Es sind dann doch ein paar Komponenten die zusammenspielen und da hat es doch das eine oder andere mal was gegeben. Auch das muss man Upgraden und wenn man dann das Gefühl hat, das sind ja Roboter, die machen alles selber und das Betriebsteam nicht entsprechend richtigstellt“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 20)

„Fehlerbehandlung nicht trivial fand“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 28)

„Das sauber hinkriegen, bei dieser Menge die täglich abgearbeitet wird, dass man den Support runter bringen können, das hat anfangs viel Energie gekostet.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 28)

„Betrieb unterschätzt man häufig. Dann hat man einen Prozess und 1Mio Instanzen im Jahr und dann geht eine verloren und keiner weiss wo nachschauen, keiner hat den Überblick, keiner hat ein Dashboard, wo man sieht wie viele Instanzen und Fehlern usw“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 34)

„Das heisst, je grösser die Gemeinde oder Verwaltung ist, desto mehr triggert das den Entscheid, ob es einfacher ist, wenn man selber bauen kann oder ob man mit dem Dienstleister sagen kann, ich würde das gerne nutzen.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 38)

„Die Realität mit den Programmierern im Hintergrund, das mit dem Betrieb haben wir besprochen, das geht nicht weg. Wenn man es betreiben muss, dann benötigt man gewisse Software-Richtlinien.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 42)

„Aber der harte Job im Betrieb kam schon und dem muss man schon in die Augen schauen.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 48)

„Wir mussten auch noch etwas den richtigen Partner finden, welcher uns versteht, ich glaube das ist auch sehr wichtig. Sofern man es nicht selbst umsetzen kann.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 32)

„kein Selbstläufer“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 22)

„Dann auch das ganze unter Kontrolle zu halten und es sauber Monitoren. Wenn ein Softwareroboter irgendetwas macht, du musst das überprüfen ob er das richtige gemacht hat - du kannst das nicht einfach als Selbstläufer laufen lassen. Das muss wie im Rechenzentrum einer überwacht, was machen meine Server etc. muss geschaut werden, was die Roboter machen und das über die ganze Stadt.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 36)

„Ja und Betrieb hast du ja auch noch. Das ist ja auch ein lebendiges Wesen, das Roboterthema. Das gibt ja immer wieder Fehler oder Korrekturen. Dann musst du bei Releases mitarbeiten und korrigieren und musst dran denken. Und wenn dann die Maske anders wird, dann gibt es wieder Korrekturbedarf. Also das hat noch einen sauglatten Lifecycle dort.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 36)

„strukturelles Problem in der Stadt, dass sie keine Plattform-Services anbieten dürfen“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 74)

Hinderungsgründe/andere Automatisierungstechnologie — Herausforderungen/Risiken — Organisation — Autonomie / Heterogenität

Alle Textbausteine, die die Autonomie / Heterogenität der Verwaltung als Herausforderung / Risiko enthalten.

Ankerbeispiel: Eine Herausforderung ist die fehlende Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltungsorganisation. Schlussendlich schaut jeder selbst für eine RPA-Lösung.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen im Zusammenhang mit Herausforderungen / Risiken und der Autonomie / Heterogenität.

„Ja. Bei uns ist die Gemeinde halt nicht alles zentral, sondern ist etwas verteilt“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 49)

„Das ist tatsächlich ein Thema im Kanton Zürich. Die unglaubliche Gemeinde-Autonomie, wo wir immer finden, wir sind die einzige Gemeinde, die es gut kann.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 70)

„Nicht direkt. Es ist halt auch hier etwas zerstückelt, dass z.b. das eine Amt findet, sie wollen etwas digitalisieren und dann haben sie etwas gestartet und ich habe dann eine Präsentation gehalten und sie kamen mit Ideen.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 40)

„muss der Fachbereich aber auch die IT Hand in Hand mitziehen bzw. mitmachen.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 52)

„mehr auf die Kultur und die Art der Zusammenarbeit an“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 72)

„Dann die Reibungen unter den Fachbereichen - wenns der eine macht, mach ich es absichtlich nicht - das ist ganz fürchterlich eigentlich, so ein übergeordnetes Ziel fehlt, welches alle verfolgen.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 46)

„Risiko ist klar, wenn das Business, die heutige Access Hölle, durch eine RPA Hölle ersetzt“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 12)

„Was eine Firma aber mehr kostet, wenn es übergreifend nicht koordiniert oder mit Medienbrüchen passiert.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 34)

„Das kommt vermutlich auch etwas daher, dass man in den Bereichen und Abteilungen sehr autonom unterwegs ist. Dass es nicht eine zentrale Stelle gibt, welche für gerade Prozesse verantwortlich ist. Dass man es etwas standardisiert und in einer gewissen Qualität darstellt.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 36)

„ein FAV (fachlicher Applikationsverantwortlicher) kann nachher im Prinzip - und das stimmt ja auch - kann danach Prozess designen und im Prinzip kann da eine Art wie eine Schatten-IT entstehen, dass Prozesse digitalisiert werden und Systeme miteinander verknüpft werden und die IT eigentlich nur noch am Rande oder gar nicht involviert ist.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 30)

„Es kann man das gut finden aus der Fachseite, aber dann können dann so Sachen passieren - ich vergleiche es immer wie mit Excel - dass einer Klientbuchhaltung anfängt aufzubauen im Fachbereich auf Excel basieren, irgendwann geht er und kein Mensch - und das sind Kernsysteme worden.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 30)

„Stadtwerk ist vorgeprescht und wollten es ausprobieren und somit hat man keine Submission - auch keine freihändige - gemacht und jetzt haben wir etwas und sind aber schon an der Grenze. Jetzt können wir nicht weiter in die Ausbreitung gehen. Deshalb wäre es eigentlich wichtig, dass man egal was man macht, auch wenn es von einem Fachbereich initiiert wurde, dass es einerseits zentral koordiniert abläuft, sauber in eine Gesamtarchitektur und dass man auch immer dafür besorgt ist und den Blick in

die Zukunft hat, dass es eben auch in eine Ausbreitung in der Stadt gehen kann.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 58)

„Das ist nicht neu das Thema, dass sich in der Stadt niemand um die Prozesse kümmert. Das ist genau auch ein Grund, warum wir das Silodenken haben, dass jeder sagt, ja gut ich muss in meinem Department schauen, aber quer durch sind es vielleicht ein paar Sachen wie Finanzen und Personal, aber sonstige Services wie Bewilligungen, bei welcher Polizei und Sportamt involviert sind, gesamthaft das anschauen ist ganz schwierig.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 60)

„am Schluss ist es doch so, dass jeder mit einem Externen schaut und das ist natürlich überhaupt nicht effizienz und zielführend.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 60)

„zum Beispiel der Prozess jetzt mit den Kreditoren Workflows. Der ist von der Finanzverwaltung designed, eingeführt und umgesetzt worden, ohne Einbezug der Nutzer ausserhalb. Das heisst, dementsprechend sieht man auch der Fokus ist, sie haben eine gewisse Erleichterung in dem Prozess. Aber eigentlich so rundum, also der ich sage sonst die User, die sind nicht berücksichtigt und die meisten Fehler, die rundum sind oder die meisten Geschichten, die nicht gut funktionieren, sind genau auf der Seite. Und ich habe das Gefühl, das ist leider, leider nicht ganz so selten. Wir sind nicht gut in bereichsübergreifenden Prozessen und Projekten in der Verwaltung.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 45)

„Und man hat wie ja, nicht so eine Kultur oder um so Zeug dann gemeinsam zu entwickeln.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 45)

„Dass man den Prozess, wenn er an einem Ort super ausgestaltet ist, kann man ihn nicht einfach auf der anderen Gemeinde gleich machen. Weil auf der anderen Gemeinde funktioniert es nicht genau gleich vorher und da kannst du es auch nicht nachher haargenau gleich machen.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 50)

Hinderungsgründe/andere Automatisierungstechnologie — Herausforderungen/Risiken — Richtlinien

Alle Textbausteine, die Richtlinien der öffentlichen Verwaltung als Herausforderung / Risiko enthalten.

Ankerbeispiel: Eine Herausforderung ist die vorgeschriebene Durchführung einer Submission.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen im Zusammenhang mit Herausforderungen / Risiken und Richtlinien.

„Wir können es natürlich nur bis zu einem gewissen Grad, wenn wir den Betrag von der Ausschreibung überschreiten, hört es natürlich auf.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 58)

„Was wir nicht gemacht haben, ist ein Roboter, welcher eine Aktivität auslöst, welche ausserhalb der Organisation Auswirkungen hat“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 20)

„nach Aussen übernimmt der Mensch die Verantwortung“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 20)

„nichts nach aussen geht“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 34)

„Entscheid wie viel Geld einem zugesprochen wird, musste noch ein Mitarbeiter verifizieren, nicht das aufgrund eines Fehlers plötzlich eine Null oder zwei zu viel drin ist oder etwas übersehen wurde, sondern er musste das noch kurz verifizieren, ob es logisch ist“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 34)

„ernstzunehmender Grund, die Sensibilität der Daten“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 46)

„Aber in der öffentlichen Hand haben wir halt oft vertrauliche Personendaten und du hast ja vorher selber gesagt, blaublicht und Applikationen und da sehen wir Fälle von Staatsanwaltschaft, Systeme von Polizei und Grenzschutz, das macht es nicht einfach. Da muss man sehr vorsichtig sein.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 46)

„Aber was halt eher heikel ist, ein Roboter benötigt häufig Zugriff und wenn die Benutzenden keine Lösung haben, damit sie ihre persönlichen User wegnehmen können und technische User benutzen, finde ich aus Sicherheitsgründen ganz schlimm. So werden nämlich plötzlich meine persönliche Credentials irgendwo in einem System verwendet, wo ich gar nichts mache und da sehe ich enorme Risiken.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 12)

„wenn ich jetzt nur die Möglichkeit hätte von einem externen Partner dies machen zu lassen, dann habe ich eine Datenschutzfrage.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 38)

„Wir haben natürlich sehr schnell mit RPA mit schützenswerten relevanten Daten zu tun, also Personendaten oder was es dann auch immer ist. Und dort ist der Prozess, jetzt grundsätzlich bei uns, immer noch etwas schwieriger, wenn ich zu einem externen Partner muss, als wenn ich es in den Rechenzentren der Stadt Zürich oder in den akreditierten Rechenzentren Cloud-Providern haben kann“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 38)

„Der Punkt ist schon der, das Submissionsrecht steht schon im Weg. Wir wussten einfach, wir dürfen gar nicht so denken, zuerst ausschreiben. Und das bringt zwei Jahre Verzögerung, das ist einfach so.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 54)

„es wäre ein extremer Drive vorhanden gewesen, wenn wir zu diesem Zeitpunkt als wir RPA angefangen haben, die Ausschreibung schon durch gewesen wäre, dann hätten wir gleich mit diesem Flow weiterfahren können. Aber 1.5 Jahre später habe ich etwas anderes gemacht und RPA hatte ich schon abgeschlossen, war im Betrieb und ich durfte gar kein zweites Grossprojekt beginnen, sonst hätten wir den Ausschreibungsbetrag überschritten.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 54)

„wenn man jetzt die rechtlichen Rahmenbedingungen betrachtet, alles muss ausgedruckt und unterschrieben und original usw. Und wenn man dort für die Digitalisierung ansetzt, da denkt man sich schon, was mache ich hier überhaupt, das ist eigentlich nur Horror. Man macht teilweise einen komplizierten Prozess durch die Digitalisierung noch komplizierter, das ist eigentlich nicht die Lösung.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 12)

„Hürden sind sicherlich auch die regulatorischen Themen. Ich glaube auch dass das Technologische gewisse Hürden über Datenschützer gebaut werden - so möglichst gegen MS365 sprechen - wo ich sehr viel Potenzial dahinter sehe und man in der Vergangenheit immer etwas blockiert wurde.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 18)

„aber das sind sicherlich Rahmenbedingungen, welche zuerst passen müssen und dann können wir solche Sachen auch entsprechend umsetzen.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 18)

„Wirkliche Risiken - mal abgesehen von den generellen vorhandenen Risiken, hohe Anforderungen, Datensicherheit, Datenschutz- sehe ich grundsätzlich keine Risiken.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Frauenfeld_Transkript, Absatz 19)

„die Systeme bieten zwar so ein Monitoring, aber man muss aufpassen, da wird etwas automatisiert und da kommen wir in Themen wie ethische Fragen, wer haftet dafür, wenn der Roboter das macht - das sind so die ethischen Fragen.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 36)

„Ein grosses Thema beim Stadtwerk war auch noch die Security und zwar darum - es gibt ja verschiedene Modelle wie Hybrid, Cloud oder On-Premise und wir haben jetzt ein Hybrid-Modell beim Stadtwerk und damit du quasi die Komponente von diesem Roboter, die müssen ja Berechtigungen haben auf die entsprechenden Systeme und das heisst du gibst einer unnatürlichen Person Berechtigungen. Klar kannst du die einschränken wie ein normaler Benutzer, aber der hat Berechtigungen irgendetwas zu machen.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 44)

„Berechtigungen User / Passwort müssen unter Umständen herausgegeben werden in die Cloud und die haben dann Zugriff auf ein SAP, welches intern läuft. Also die Security-Geschichte ist nicht zu unterschätzen“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 44)

„das Problem dran, dass ohne Unterschriften oder verifizierte Identifizierung von den Leuten viele Geschäftsfälle einfach gar nicht möglich sind, zu automatisieren.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 20)

„Da hat man wirklich gemeint, eine gute Ausgangslage und wir haben unsere Register so weit wie möglich angebunden. Und wenn das möglich ist, dass sich die Leute zweifellos identifizieren könnten, dann sind wir schon in der Lage, voll automatisierte Prozesse durchzuführen. Wenn sich die Person identifiziert, kann er noch irgendein Zeugnis bestellen, bezahlen und er bekommt es irgendwie zwei Minuten später als signiertes PDF, um es weiterzuverwenden. Das würde eigentlich theoretisch funktionieren, aber man darf es einfach nicht machen.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 22)

„datenschutzrelevante Themen gegeben oder IT-Sicherheits-relevante Themen, bis hin zu Risikoakzeptanz, die sehr schwierig und anspruchsvoll waren“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 40)

Hinderungsgründe/andere Automatisierungstechnologie — Herausforderungen/Risiken — Know-How Prozess / Technologie

Alle Textbausteine, die das Know-how für die Technologie als Herausforderung / Risiko enthalten.

Ankerbeispiel: Durch das fehlende Know-how haben die Mitarbeitenden oft Mühe geeignete Prozesse zu sehen.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen im Zusammenhang mit Herausforderungen / Risiken und dem Know-how der Technologie RPA.

„Unsere Verwaltungsmitarbeitenden sind in aller Regel nicht in dieser Welt zuhause.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 50)

„Im Moment ist die Einstiegshürde zu hoch, in finanzieller Hinsicht und das nötige Knowhow haben wir zu wenig im Haus.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 158)

„mit welchen eine kleine Schulung gemacht wird, haben teilweise effektiv etwas Mühe Prozesse zu sehen, welche sich eignen würden“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 32)

„Auch das Thema Ausnahmen - bei der Frage, ob das immer so abläuft kommt vielfach die Antwort "eigentlich schon" und wenn wir eigentlich hören, wissen wir dass es schwierig wird.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 32)

„ihnen etwas das Verständnis fehlt, mit der Zeit kommt das, aber am anfang ist es oft etwas schwierig.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 32)

„Was fehlt ist das Wissen der Fachbereich, was sie überhaupt machen.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 20)

„unsere Frage "und was ist damit?" und dann die Antwort "ach ja, da könnte es eine Ausnahme geben und da auch wie auch da““ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 20)

„Und auf der IT-Seite ist es auch so, es gibt viele Leute in der IT - gerade in kleinen Organisationen - das ist meine persönliche Sicht, welche reingerutscht sind und kennen das, was sie machen und weitergehen haben sie oft Mühe.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 24)

„Prozess muss mit all seinen x Ausnahmen bekannt sein.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 32)

„Ich glaube es ist nicht eine Selbstverständlichkeit, dass man sich mit diesen Technologien befasst, wie auch kennt und dass man gleichzeitig, wenn man sie kennt auch damit umgehen kann und dass man automatisch auch gut implementieren kann.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 48)

„man weiss nicht, ob es für einen geeignet ist“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 48)

„Der Fachbereich ist immer noch für den Prozess verantwortlich, aber wenn er automatisiert ist, muss der Fachbereich wissen, was mit diesem Prozess läuft, muss geschult werden in der Technologie“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 52)

„Know-How ein bisschen verloren gegangen werden kann. Wenn der Prozess bisher ein Mensch gemacht hat und genau gewusst hat von A bis Z geht das so und so und wenn danach ein Teil davon der Roboter macht, kann es sein - vorallem wenn der Mitarbeitende wechselt und der neue Mitarbeitende kennt den Teil vom Roboter nicht mehr so gut oder gar nicht - und wenn das dann so weiter geht, ist das ein grosser Know-How Verlust.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Boydak_Transkript, Absatz 30)

„Die Mitarbeitenden kennen noch nicht wirklich, dann muss man viel Werbung machen und es ihnen vorstellen.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Boydak_Transkript, Absatz 32)

„Die Mitarbeitende wissen nicht wirklich was ein Bot kann und was nicht. Da muss man vorstellen und Werbung machen.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Boydak_Transkript, Absatz 32)

„Ich glaube, auch in der Privatwirtschaft, dass viele Leute das Thema nicht kennen.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 38)

„Herausforderung, da musst du die richtigen Rollen und Skills haben, welche so etwas machen können. Ich glaube, das ist nicht einfach irgendwie wie eine Softwareanwendung einführen und dann hast

du einen FAV und TAV, sondern das ist wirklich mehr.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 36)

„Ich muss es so sagen, ich glaube, es ist zunehmend mit der Komplexität von den Technologien, ist es eine grosse Herausforderung für eine interne IT, welche auch plafoniert ist mit den Stellen und dem Wachstum die alle zu beherrschen.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 60)

„Ich denke das ist Grundsätzlich das Know How“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 26)

„je nach Grösse kannst du dich natürlich damit auseinandersetzen und eine Spezialisierung aufbauen“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 28)

„aber da gibt es so viele informelle Sachen, die noch dazugehören, die du zum Teil erst rausfindest, wenn der digitale Dings schon da ist. Und dann ja, aber jetzt kann ich ja gar nicht mehr selber das. Also ja, das hat, bis jetzt auch noch nie jemand gesagt, dass man das können muss und musst du es wirklich können? Also nein, also das, da läuft so viel noch auf der informellen Ebene, weil es eben nicht richtig irgendwie aufgeschrieben ist.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 65)

„im besten Fall müssten unsere Leute das Produkt zumindest grob einschätzen können und eventuell eben das Potenzial erkennen. Also eben, wenn du mir jetzt von RPA erzählst, dass ich sage, oh halt, ja, wir haben ja X so Standard. Ah, das könnte ich eventuell so und so nutzen und ich merke, häufig fehlt es eben schon dort. Also das sieht man jetzt wirklich bei uns aktuell mit der M-365-Einführung, wo ja ganz viele zusätzliche Tools hat. Wenn du denen sagst, hey, da habt ihr zum Beispiel weiss doch auch nicht irgendwie mit Teams oder SharePoint könnt ihr das und das machen, dann merke ich richtig, wie es bei den Leuten gar nicht anfängt zu rattern.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 109)

„Und meinst du nicht, es passieren genau viele so Blocker, weil eben auch die Linie, also weil das Kader eben genau auch überhaupt nicht erkennen kann, was der Mitarbeiter X, der jetzt vielleicht IT-affin ist, eigentlich vorbringt“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 121)

„Also man hat sich vielleicht auch zu wenig darüber unterhalten, was heisst die neue Technologie“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 40)

„die ganze Entwicklung der Fähigkeiten und das im Kontext ansetzen und anwenden zu können, das darf man nicht unterschätzen.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 40)

„du brauchst ja jemanden, der die Prozesse von aussen her kennt. Also irgendein Applikations-SAP-Mensch, der weiss ja, wo die Schuhe drücken“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 44)

„Techniker aus der Technikecke rauskommen muss und in Richtung Business laufen muss, also die Business-Fähigkeit haben, die Anforderungen herauschälen zu können, die Prozessabhängigkeiten zu erkennen, dort spielt die Musik. Und wenn natürlich jetzt das zentral nicht angeboten werden kann und dezentral bei den Einheiten auch niemand eine Ahnung hat, dann kollabiert das.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 86)

„Das Risiko ist, dass man das Gefühl hat, man kann dann alles mit RPA machen, obwohl es gar kein Einsatzgebiet ist.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 90)

„Gefahr läuft, nicht mehr oder ich sage mal die Stufen der Automatisierung zu überspringen und gleich in die RPA reinfällt. Ich meine, Sie können einen Roboter bauen, der in einem Excel irgendwelche Zellen zusammenzählt. Das kann der machen, aber Excel kann das auch.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 92)

„Also das ist die erste Stufe, wo ich immer sage, hey, wenn es eine Funktion in einem System gibt drin, dann soll diese Funktion genutzt werden. Vielleicht weiss man die nicht. Und wenn sie sie nicht gibt, dann muss man schauen, ob man diese Funktion nachrüsten kann. Der erste Schritt der Automatisierung. Schritt 2 ist dann, wenn es dann wirklich nicht geht und zwischen zwei Systemen arbeitet wird und die Frage ist, geht es über eine Schnittstelle oder nicht. Und dann bevorzuge ich auch die Schnittstelle, bevor ich den Roboter nehme. Weil der Roboter tut und das muss man sich bewusst sein, das human Interface ersetzen. Also den unattended Roboter. Der macht nur das, was der Mensch sonst machen würde, mit Klick und tippen. Und erst dann setze ich wirklich RPA ein. Und auch wenn ich eine neue Funktion habe, dann muss ich den Roboter wieder ausser Betrieb nehmen. Und deshalb wie gesagt, ich muss einen guten Case haben. Es muss sich lohnen. Und es sollte nicht über eine Schnittstelle oder anderweitige Tätigkeiten ersetzt werden können.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 92)

„Risiko, vor allem in der Öffentlichen Verwaltung ist, dass man nicht die richtige Kompetenz hat, um RPA einzusetzen.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 92)

„wirklich an der Informatik einsetzen. Aber wenn sie einen Roboter einfach nur einsetzen, weil sie ihn programmieren können. und nichts vom Prozess verstehen, dann funktioniert es nicht. Und meiner Meinung nach ist das Prozessverständnis wichtiger wie das Programmierverständnis. Weil das Programmieren kann ich im schlimmsten Fall auch extern machen lassen. Aber ich muss diesen Prozess verstehen, dass er richtig läuft und dann kann ich auch Optimierungspotenzial identifizieren und ich kann einen Prozess eben genau so automatisieren, dass er schlank automatisiert wird“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 92)

„Beim UiPath ist es genau gleich, ich muss eigentlich den Workflow darin abbilden. Ich muss das vielleicht durch (unv. peilen) können in verschiedene Workflows. Ich muss C#-Befehle reintun können, um zu sagen, mache jetzt das und das. Oder wandle mir einen String in eine Zahl um oder was auch immer. Und das ist nicht ohne. Da habe ich es unterschätzt. Ich habe das Gefühl gehabt, es sei einfacher.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 108)

Hinderungsgründe/andere Automatisierungstechnologie — Herausforderungen/Risiken — Abhängigkeiten Fachanwendungen / Infrastruktur

Alle Textbausteine, die Abhängigkeiten von Fachanwendungen / Infrastruktur / Anbieter als Herausforderung / Risiko enthalten.

Ankerbeispiel: Die Herausforderung besteht darin, dass bei einer Änderung an der Fachanwendung der Roboter unter Umständen auch angepasst werden muss.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen im Zusammenhang mit Herausforderungen / Risiken und der Infrastruktur / Fachanwendungen.

„Es ist natürlich nicht so schön integriert, das ist klar und man muss darauf achten, wenn sich die Applikation ändert, dass man on top bleibt.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 16)

„Bei kritischen Prozesse ist es natürlich einfach so, dass etwas was nicht in eine Applikation integriert ist, ist halt auf die Applikation angewiesen und wir hatten das auch schon, dass es einen neuen Release gab, wir haben ihn am Freitag getestet, weil wir wussten, dass der kritische Prozess am Montag laufen muss und dann hat halt am Wochenende ein Release eingespielt und dann hat der Prozess so halt nicht mehr funktioniert. Und ich denke, da sind die Risiken schon grösser, als wenn man es

innerhalb einer Applikation oder mit einer Schnittstelle löst.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 26)

„kommst du technisch auch etwas an die Grenzen. Wenn der Prozess logisch und regelbasiert ist, geht es meistens. Ab und zu kommen noch Berechtigungen dazu, wie beispielsweise Bundesapplikationen, welche nicht ganz einfach sind.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 32)

„attendent Roboter für die Bundesapplikationen eingeführt, weil wir von der IT dürfen keine Zugriff auf die Bundesapplikationen haben“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 32)

„Wir sind von der Applikation abhängig. Wir müssen uns der Applikation anpassen und nicht die Applikation uns - so schön es manchmal wäre.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 56)

„Das zweite bei RPA ist, er hat sehr viele Wartezeiten, weil RPA kennt nicht, ob Bildschirm aufgebaut ist oder nicht. Er muss warten bis die Applikation da ist und zwar ganz sicher, sonst klickt er am falschen Ort oder ins leere.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 32)

„Applikationsowner involviert sein, auf welchen der Prozess läuft“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 52)

„Für die Entwicklung benötigt es die nötigen Rechte, Zugang zu Entwicklungs- und Produktivumgebung, die entsprechenden User, Testdaten - das alles muss organisiert sein“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 52)

„ja es ist schon so, dass wenn es eine Anpassung in einem System gibt, dass man den Roboter anpassen muss“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Boydak_Transkript, Absatz 42)

„Dann ist die neue Technologie RPA aus IT Architektensicht unter Umständen ein Horror, der macht irgendwas, jetzt habe ich hier eine schöne Architektur und jetzt habe ich was, wovon ich nicht genau weiss was eigentlich passiert.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 50)

„Dann ist auf einmal ein User enabled, selber Roboter zu bauen und das findet der ITler nicht unbedingt lustig.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 50)

„Dann kommt noch die nächste Frage, ja gut, wie viele Systeme benötige ich und sind die alle beim Provider oder sind die doch noch irgendwo in-house oder bei einem anderen Provider. Wie verbinde ich die dann - also die Integrationsfrage ist dann der Treiber.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 38)

„Was wir etwas Probleme hatten, wir sind schnell an die Grenzen gestossen gerade mit der Integration in der Webseite, weil das wieder ein anderer Anbieter war und dass kommt auch nicht so aus einem Guss daher. Darum sind wir schnell in die Richtung gekommen, dass wir die Grundsatzdiskussionen lostreten mussten z.B. ist es der richtige Webanbieter, dass wir so Sachen wirklich gut umsetzen können. Ich glaube so die Abhängigkeit von unseren Partnern oder Dienstleistern ist einfach immens hoch, darum kommt man schnell an eine Grenze.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 10)

„Sobald es applikatorisch Änderungen bringt und man das mit unseren Partnern machen müssen, wir es einfach extrem mühsam.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 16)

„Man kommt gar nicht an die Applikation, wenn man es outsourced bzw. SaaS macht.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 22)

„Wenn man die Applikationen dann auch noch etwas "verstreut", also bei verschiedenen Dienstleistern, dann wird es umso schwieriger, wenn man so viele Leute indirekt im Boot haben muss.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 44)

„Wenn du alles mit Externen machst, dann wird es noch viel teurer und du bist auch zu wenig schnell, denke ich.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 22)

„Grundsätzlich mit der Stromlücke, sonstige Blackouts, Hackerangriffe usw., wenn du dich natürlich so abhängig machst von einer Digitalisierung, dann ist tote Hose, wenn es nicht funktioniert. Ich mag mich daran erinnern, dass bei meinem letzten Arbeitgeber das Internet mal nicht funktioniert hat. Du hast keine Netzlaufwerke, kein Citrix nichts und dann gingen wir nach Hause. Ich finde das schon noch verrückt. Wenn wir das alles soweit umsetzen und sagen unser Prozess ist so und so und das gar nicht abbilden, sondern alle im gleichen Korb sitzen und dann passiert diesem Korb etwas, dann ist es nicht sehr ideal. Das ist sicherlich ein Risiko.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 24)

„Mal als Beispiel, also die Testumgebung, wenn die Daten nicht verfügbar sind, kannst du den Roboter nicht in der Testumgebung testen. Da bist du weg. Ja, da bist du weg. Das haben wir nicht geschafft. Also beim einen Anwendungsfall haben wir kein Testsystem gehabt, das die Ausführung unterstützt hat. Aber eben, das ist ja dann nicht das Problem des Roboters, sondern es ist eine Ineffizienz vom Betrieb, weil wir ja noch keine saubere Testdatenumgebung haben. Und das nervt auch andere.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 40)

„technischen Bereich festgestellt habe, ist das, dass der Roboter, resp. der UiPath, zum Teil schnell ist für Fachapplikationen. Wir können auf den Fachapplikationen, wenn sie als Mensch klicken, dann reagiert das User-Interface mit einer gewissen Geschwindigkeit. Und die merken nicht, dass das träge ist. Und der Roboter, der ist natürlich, der fährt nicht mit der Maus hin und her. Der weiss genau, ich klicke jetzt dort hinein. Ich tippe das ein. Und wir mussten dann teilweise, weil sie dann wirklich zu schnell waren und über das Use-Interface gestolpert sind, mussten wir denen Delays einbauen. Wir mussten eine Verzögerung einbauen. Das war ja früher bei den Schreibmaschinen mit diesen Hämmerchen, die raufkamen. Warum wir heute diese Tastaturanordnungen so haben, weil die Finger zu schnell waren und man musste die Tasten anders platzieren, dass man längere Wege haben muss. Deshalb arbeiten wir alle heute mit einer ineffizienten Tastatur. Und das mussten wir machen, diese Sachen da reinton. Und dann vom Technischen her, die grösste Herausforderung sind eigentlich die Fachanwendungen, weil die nicht sauber stabil sind.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 108)

„Applikation, da haben wir dem Entwickler gemeldet, wenn wir eine Datei speichern möchten und dann hat es z. B. einen Namen drin mit einem Spezialzeichen. So Pünktchen auf dem S oder die Wellenlinien oder irgendetwas von diesen slowakischen oder slawischen Namen. Dann kommt, sage ich, ungültige Zeichen und dann bleibt der Roboter stehen.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 108)

„das ist von der Testumgebung bis zur Produktionsumgebung sind diese GUI's nicht 100 % pixelkonsistent irgendwie. Und ganz leicht, wenn Sie in der Testumgebung einen Bot haben, der funktioniert und wollen den dann nachher auf die Produktionsumgebung nehmen, dann kann es sein, dass dieser dann nicht 100 % läuft dann. Dass sie ihn dann wirklich noch einmal in der Produktionsumgebung durchlaufen lassen müssen, um dann im GUI dann jedem Anker noch einmal zu sagen, wo er diesen nehmen muss. Und wo er darauf klicken muss. Das können solche Themen sein.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 108)

„Netzwerk oder die ganze Umgebung teilweise einen Schluckauf hat. Ja, wir greifen auf, wir arbeiten mit einem Excel-File, wo der Roboter gewisse Sachen reinschreibt als Tabelle. Und dann nimmt er das wieder raus und fängt mit dieser wieder an weiterzuarbeiten. Und das ist auf dem normalen

Netzlaufwerk. Jetzt wenn dieses Netzlaufwerk am Anfang beispielsweise ein bisschen länger hat, um zu verbinden. Wenn Sie sich einloggen oder wenn sich der Roboter einloggt am Computer und nachher nicht verfügbar ist, dann steht der Roboter still.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 108)

„irgendwelche Wartungskripte am Morgen um 04.00 Uhr, zwischen morgens um 03.00 Uhr und am Morgen um 06.00 Uhr über diese Server laufen. Und dann konnte der Roboter nicht laufen“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 108)

Hinderungsgründe/andere Automatisierungstechnologie — Herausforderungen/Risiken — Prozesse / Anwendungsfälle

Alle Textbausteine, die das Prozessmanagement, Prozessvielfalt, Identifikation von geeigneten Anwendungsfälle etc. als Herausforderung / Risiko enthalten.

Ankerbeispiel: Wir haben eine grosse Prozessvielfalt in der Verwaltung, jedoch wenig Massenprozesse.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen im Zusammenhang mit Herausforderungen / Risiken und Prozessen / Anwendungsfälle.

„Typisches Problem von allen öffentlichen Verwaltung und von kleinen Gemeinden insbesondere ist die grosse Anzahl von unterschiedlichen Prozessen. Wir haben gar nicht so viel Prozesse, welche so oft sehr repetitiv sind.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 42)

„Wir haben sehr viele Prozesse und vermutlich nicht an vielen Orten die Masse“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 46)

„Ich hätte jetzt höchstens 1-2 Prozesse und ob sich das für eine Beschaffung lohnen würde, da hätte ich jetzt die Masse auch nicht unbedingt“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 47)

„die Prozessbeschreibung ist sowieso Basis von jedem Vorgehen wenn man einen Prozess überarbeitet, ergänzt oder eine Software sucht oder kauft“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 89)

„teilweise effektiv etwas Mühe Prozesse zu sehen, welche sich eignen würden“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 32)

„Einerseits das, was man als Mensch so "Hangelenk mal Pi" so macht, wo man gerade sieht - klassisch wäre so ein Tippfehler bei Zürich, dass das h und das c vertauscht sind - als Mensch völlig klar, da schreibt man Zürich rein und als Roboter ist es eine Zeichenfolge und für eine Korrektur chancenlos. Auch das Thema Ausnahmen - bei der Frage, ob das immer so abläuft kommt vielfach die Antwort "eigentlich schon" und wenn wir eigentlich hören, wissen wir dass es schwierig wird.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 32)

„Manchmal fallen den Mitarbeitenden auch eher mühsame Tätigkeiten ein, welche sie beispielsweise einmal im Monat machen müssen, jedoch einen Aufwand von bspw. 3 Stunden haben. Bei den Tätigkeiten, welche sie aber täglich mehrmals machen, fallen weniger auf oder werden oft weniger genannt, weil sie irgendwie das Gefühl haben, das ist einfach meine Aufgabe und mein Job.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 32)

„Wir haben innerhalb von einem Amt haben wir häufig schon viele verschiedene kleine Sachen, welche sich dann doch nicht rendieren“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 34)

„Gleichzeitig aber auch, was schon fast extremer ist, wenn man dann die Gefängnisse anschaut und jedes Gefängnis arbeitet wieder etwas anders.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 34)

„Der Rest, wenn wir so oder so an einer Digitalisierung sind - wenn man es strategisch anschaut - ist es einfach ein Tool und man muss sich überlegen, ob man Massenprozesse hat“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 56)

„Einfach wenn er zu komplex wird und er hat irgendwo ein Fehler, dann steht einfach der ganze Prozess“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 18)

„unsere Frage "und was ist damit?" und dann die Antwort "ach ja, da könnte es eine Ausnahme geben und da auch wie auch da"" (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 20)

„Zuerst muss man mal das Formular digitalisieren“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 32)

„elektronisch“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 32)

„Prozess muss mit all seinen x Ausnahmen bekannt sein. Man kann damit Leben, dass er einmal im Jahr aufgrund einer Ausnahme mal auf Fehler läuft - haben wir auch gemacht - das ist dann das 80:20 Prinzip.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 32)

„Man muss sich rantasten und man darf nicht zu gross einsteigen, einfach mal was kleines machen und von A nach B abschreiben und sehen, dass es funktioniert und dann so langsam reinwachsen um zu verstehen und die Sicherheit zu bekommen.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 36)

„Das andere, um die Sicherheit hoch zu halten, nicht ein riesiger Prozess abbilden, sondern kleine Schritte. Wenn etwas passiert, dann ist es bei einem kleinen Schritt und nachvollziehbar, anders weisst du nicht genau wo es passiert ist.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 36)

„Darum nochmals, wir bilden keine zu komplexe Prozesse mit RPA abbilden.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 47)

„Das sehe ich nicht nur bei der öffentlichen Verwaltung. Ich denke das etwas Allgemeines, dass die Voraussetzungen für RPA vorhanden sein müssen, bevor man sich damit auseinandersetzt. Es gibt den typischen Satz, welcher mir jetzt gerade so halben entfallen ist: Don't automate bad processes. Das heisst, wenn man schon in einem Zustand ist, in welchem man noch keine strukturierten Prozesse hat, nicht dokumentiert hat und den Regeln nicht bewusst ist, wie der Prozess genau durchgeführt wird, sondern man macht es so ein bisschen nach Gefühl, nach Erfahrung, er ist Halbdigital oder noch komplett manuell.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 52)

„Am Anfang ist es schwierig ein Prozess zu finden, welche geeignet ist.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Boydak_Transkript, Absatz 32)

„Manchmal haben sie dann Ideen, welche man zwar automatisieren kann, aber nicht mit RPA“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Boydak_Transkript, Absatz 32)

„End-to-End mit einer gewissen Komplexität ist für mich BPM. Da haben wir mehrere Engines dafür und eine, welche man komplizierte Prozesse, gerade übergreifende, dort modellieren und automatisieren.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 30)

„Das ist häufig der Punkt wo es sehr teuer werden kann, wenn sie den komplizierten Prozess durch einen automatisierten komplizierten Prozess ersetzen, dass kann auch passieren. Wenn sie zuerst alle Prozesse analysieren und alle gleichzeitig versuchen zu automatisieren, machen sie vermutlich bei allen den gleichen Fehler und dann ist es noch teurer.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 34)

„Ich glaube der Prozess ansich, dass man den mal sauber darstellt, ist sicher eine Herausforderung“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 34)

„Das ist sicher die Grundlage, welche bestehen muss. Sonst weiss man ja auch nicht wirklich, von was man spricht und das ist für den Start sicherliche eine Herausforderung, dass die Prozesse entsprechend dokumentiert sind“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 34)

„Es darf kein Selbstzweck haben, nicht um Teufel komm raus etwas automatisieren, wo man gerade so gut auf herkömmlichen und bewährten Weg erledigen kann“ (Interview Einsatz RPA Stadt Frauenfeld_Transkript, Absatz 19)

„In einer sauberen, strukturierten Form, Definition von den Prozessen ist bei uns in einer frühen Phase der Erarbeitung. Es sollte später auch in ein Qualitätsmanagementsystem münden, da wir ein Anspruch an ein hohen Standard und Nachvollziehbarkeit haben. Das sind schon Herausforderungen.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Frauenfeld_Transkript, Absatz 25)

„man muss sehr gut aufpassen was sich wirklich eignet“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 18)

„Geschweige denn Prozess dokumentiert“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 22)

„zwar insgesamt ganz viele Prozesse über die ganze Stadt, aber wenig Massenprozesse und ich meine bei Massenprozesse nicht von 50, sondern von 1000 und 10000.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 36)

„So ist es mit vielem - wir haben ganz wenig Massenprozesse. Die zu finden, die sich wirklich auch lohnen. Du musst ja schon eine gewisse Masse haben.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 36)

„Thematik mit den Prozessen unterschätzt, auch wenn sie schon eine gewisse Reife, Prozessmaturität, haben sie trotzdem festgestellt, wenn mir das so genau machen müssen mit genauen Regeln, hat es doch wieder viele Fragen gegeben.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 38)

„sie haben sehr lange gebraucht bis sie wirklich Use Cases gefunden haben, welche auch Sinn machen.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 38)

„haben auch sie das Problem gehabt, Prozesse zu finden, welche in hohes Volumen haben, welche regelbasiert sind, dass es auch einen standardisierter elektronischer Input git, also nicht Sprache oder unstrukturierte E-Mail, dass sie nicht zu komplex sind.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 38)

„eine grosse Aufgabe, dass man überhaupt die Grundlage erarbeiten muss. Du könntest jetzt nicht den Chief RPA Officer hinsetzen und der hat die Hülle und Fülle an Informationen und kann einfach einer nach dem anderen umsetzen.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 30)

„Ich meine, das gibt Tonnen an Interviews mit dem Fachbereich, dem Lieferanten usw. Das ist auch, ich sage jetzt mal, schneller gewachsen und auch noch in den Köpfen der Mitarbeitenden und nicht unendlich gut dokumentiert.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 30)

„Wir haben zum Beispiel auch den Digital Kreditoren Workflow. Dort war ich selber nicht involviert, ich wünsche es mir teilweise. Weil der Punkt ist, den hat man von der analogen Welt eins zu eins in die Digitale. Also man hat den analogen Prozess digitalisiert.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 41)

„Der Kreditorenstamm, der ist jetzt halt einfach digital. Aber das, wo eigentlich, also dort, wo wirklich der Effizienzgewinn ist eigentlich viel geringer, als er wahrscheinlich hätte ausfallen können, wenn man den Prozess halt wirklich angeschaut hätte.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 43)

„Fachbereichen drinnen ist, dann ist es extrem wieder abhängig. Ist der, sind die zuständigen Stellen bereit, sich aktiv damit zu beschäftigen und auch zu hinterfragen, Prozesse zu hinterfragen oder das auch wollen, neu zu gestalten.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 62)

„Und wenn die das nämlich nicht wollen und das ist halt das Problem mit der öffentlichen Verwaltung. Wir haben nicht so einen grossen Leidensdruck oder im Normalfall. Wir haben halt unsere Monopolstellung bis zu einem gewissen Punkt. Wenn die das nicht wollen, dann wird es eben ganz schwierig oder dann passiert es eben so, dass wir dann die digitalen Prozesse haben, die aber eins zu eins eigentlich ihre analogen Prozesse abbilden“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 62)

„Ich wäre ja schon froh bei uns, wenn wir überhaupt nur die analogen Prozesse mal dokumentieren würde.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 63)

„aber aus Prozessmanagement-Sicht, wenn Sie da kommen, da müssen Sie sagen, hey sorry, diese Prozesse, da laufen 80, 90 % ganz schwerwiegend nicht optimal. Oder sind nicht mal definiert. Deshalb habe ich vorher eingangs gesagt, wer ist der Prozesseigner oder die Prozesseignerin. Wenn Sie nachschauen und fragen, wie ist das definiert. Wer ist für diesen Prozess zuständig. Wer macht das Design. Was sind die Messkriterien von diesen Prozessen. Wie wird die kontinuierliche Verbesserung dieser Prozesse gemacht. Erfüllen diese Prozesse überhaupt diese Outputs, die sie generieren sollen. Dann kommen Sie grosse Augen über. Um was geht es. Wir haben diesen Prozess definiert. Wir haben eine Arbeitsanleitung gemacht.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 80)

„Und erst wenn sie optimiert sind, das, was dann noch übrig bleibt und Sinn macht zum Automatisieren wird dann automatisiert. Ich automatisiere nicht einen schlechten Prozess.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 90)

„Das ist so die Herausforderung im Fachlichen, Technischen, nebst dem was ich vorhin gesagt habe mit den richtigen Prozessen zu finden.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 108)

Hinderungsgründe/andere Automatisierungstechnologie — Herausforderungen/Risiken — Kosten / Nutzen

Alle Textbausteine, die den Kosten-Nutzen als Herausforderung / Risiko enthalten.

Ankerbeispiel: Wenn keine Massenprozesse vorhanden sind, kann die Rechtfertigung der Anschaffungs- bzw. Investitionskosten eine Herausforderung darstellen.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen im Zusammenhang mit Herausforderungen / Risiken und dem Kosten-Nutzen.

„Genau, wo sich dann die Masse so richtig lohnt.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 44)

„Das heisst, dass wird sich dann in den Anschaffungskosten nicht rechtfertigen“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 45)

„In der Investitionen, genau. In der Gesamtinvestition bzw. ob sie sich nicht würde rechtfertigen, würde ich nicht mal sagen, aber der Nutzen ist nicht so offensichtlich, wie wenn ein Mitarbeitenden den ganzen Tag Rechnungen kontiert. Dann sieht meine Finanzverwaltung sofort, dass dies eine Arbeit ist was ein Computer unterdessen sehr gut kann, machen wir dass doch automatisch, wenn wir den Prozess digitalisieren. Wenn ich drei Reservationen habe in der Woche für eine Raumreservation, dann braucht es schon relativ lang bis man findet, da lohnt sich jetzt ein grosser Effort. Der Outlook-Kalender ist vielleicht ziemlich gut.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 46)

„Und die müssen einen Nutzen haben bzw. den Nutzen erkennen, was es ihnen bringt, wenn sie da mitmachen.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 55)

„wiederkehrenden Kosten gegenüber dem Kosten-Nutzen“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 86)

„Wir haben uns etwas mit Chatbots befasst. Wir haben einen Chatbot auf unserer Webseite für Umzug, aber der kann nicht so viel. Das ist jetzt genau etwas das Problem. Dort kann man einfach Fragen rund um den Umzug stellen, die kann er beantworten und fängt vermutlich das eine oder anderer Telefon ab, aber wenn man die Kosten anschaut, muss man sagen hmmm, etwas schwierig.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 10)

„Und das Preisschild ist auch immer sehr hoch, dass es wieder uninteressant wird.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 16)

„es ist relativ teuer“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 22)

„Auch wenn man gesehen hat, die drei Pilot Use-Cases, ich habe jetzt die Zahlen im Detail nicht und sage auch nichts dazu. Klar hat man auch gesagt, dass man sehr viel Lehrgeld bezahlt hat, was auch stimmt, aber ich habe bei allen gesehen, auch bei anderen Verwaltungen, welche Pilote gemacht haben, die waren alle auch überrascht, dass dies nicht nur ein paar wenige tausend Franken kostet, sondern, dass das richtig Geld kostet und wenn du das nachher richtig einsetzen möchtest, also einsetzen im Sinn von, dass es irgendwann auch mal ein bisschen kostengünstiger ist, dann musst du wirklich Know How intern aufsetzen, du musst Personal anstellen.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 22)

„relativ akribisch einen Nachweis erbringen wollen, dass es einen Nutzen hat und sie Kosten einsparen können und haben dann Modellrechnungen gemacht“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 38)

„und was kostet mich das, wenn ich so etwas machen möchte" und ich muss dir echt sagen, jetzt auch aufgrund von dem POC ist es extrem schwierig, weil es hat viel gekostet, aber wieviel jetzt quasi Lehrgeld war und Aufbau, Infrastruktur etc. Kann man gar nicht so genau sagen. So zum Beispiel ein einfacher Prozess kann man so und so rechnen und ein mittlerer so und so - das wäre noch schön, wenn jemand Interesse hätte, das der eine Ahnung hat.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 42)

„Ja, der Kostenfaktor, der ist eben immer so ein bisschen weich. Weil man kann es nicht so genau sagen, wie viel Manpower der jetzt wirklich einspart oder so.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 94)

„was schon halt noch schwierig ist, dass du ja vielemals den klaren Effizienzgedanken nicht rausbringen kannst.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 97)

„Die Umsetzung war auch teurer als erwartet. Man hat gemeint so vier, fünf Tage Investition, dann läuft das. Es sind dann meistens doppelt so viele Tage gewesen.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 40)

„Wenn die Organisation dafür ja nicht bereit ist, dann habe ich zwar schon kurzfristige Nutzenpotentiale, aber mittel-, langfristig ist da der Business Case eigentlich fast ungenügend oder möglicherweise ungenügend. Und dann ist es wieder eine wirtschaftliche Entscheidung“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 40)

„die Investition, die musst du geben wollen“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 54)

„Wenn der Use Case dahinter nicht mehr da ist. Und das bin ich auch am Anschauen und ich schaue wirklich, dass ich einen Use Case habe und dass ein solcher Roboter dann so, ich sage mal pro Jahr, dann eine Einsparung von zwischen fünf und 20 Personentagen bringt. Weil wenn ich ihn über fünf Jahre laufen lasse, dann habe ich vielleicht, ich sage jetzt mal bei zehn Personentagen, die er im Jahr bringt, dann bin ich bei 50 Personentagen, wenn er dann wirklich fünf Jahr läuft. Dann habe ich zehn Wartungen, die ich habe und zehn Programmierung, vielleicht 15, dann bin ich auf 25 Tagen. Und fünf Tage ist die untere Limite.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 90)

Erfahrungsaustausch

Alle Textbausteine zur dritten Forschungsfrage.

Erfahrungsaustausch — Herausforderungen — Nutzen für eigene Gemeinde

Alle Textbausteine, die mit der Herausforderung in Bezug auf Erfahrungsaustausch und dem Nutzen für die eigene Gemeinde zusammenhängen.

Ankerbeispiel: Eine Herausforderung beim Erfahrungsaustausch ist der Nutzen für die eigene Gemeinde.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen im Zusammenhang mit Herausforderungen Erfahrungsaustausch und Nutzen für die eigene Gemeinde.

„Es stellt sich dann immer die Frage, was kann ich für die Gemeinde Männedorf daraus mitnehmen.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 130)

„ich muss es auch ausweisen können, dass es ein Nutzen ist.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 130)

„nachher müsste man bald herausfinden, wann wird es konkret, was kann ich konkretes mitnehmen.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 131)

„Wenn man schon positive Beispiele aus anderen Gemeinden haben, wo es funktioniert, dann muss man die Konstellationen anschauen, vor allem sobald Fachapplikationen zum tragen kommen.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 56)

„Teilweise ist es mir fast zu oberflächlich, dass man wie zu wenig tief reinsieht und dann bleibt es wie auf der Strecke.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 64)

„Da ist dann eben die Grösse der Gemeinde schon entscheidend. Wenn man denn so zuhört, die Stadt Bern macht da Präsentationen die haben aber eine ganz anderer Grössenordnung und Flughöhe und dann passt einfach auch vieles nicht und man kann fast nichts adaptieren schlussendlich. Wenn es aber eine Gemeinde mit einer ähnlichen Grösse ist, dann kann man vermutlich das ganze einfacher ableiten.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 66)

Erfahrungsaustausch — Herausforderungen — Autonomie / Heterogenität

Alle Textbausteine, die mit der Herausforderung in Bezug auf Autonomie / Heterogenität zusammenhängen.

Ankerbeispiel: Eine Herausforderung sind die verschiedenen Bedürfnisse und Anforderungen der einzelnen Gemeinden.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen im Zusammenhang mit Herausforderungen Erfahrungsaustausch und Autonomie / Heterogenität.

„aber gerade die grossen Partnerarbeiten habe ich in meinen 1.5 Jahren bei der Gemeinde noch nicht gesehen.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 118)

„Auf der konkreten Ebene sicherlich noch ausbaufähig.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 119)

„ja ja, das machen wir zusammen, das ist super" und wir haben dann gemerkt, sie sind solange einverstanden wie wir das machen, was sie wollen.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 119)

„die meisten - zu RPA bezogen - haben ungefähr den gleichen Stand wie wir. Die haben auch Piloten umgesetzt mit 2-3 Prozessen, möchten es jetzt auch weiter einsetzen bzw. auf diese Technologie setzen und die Rahmenbedingungen setzen bezüglich Submissionrecht, Ressourcen etc. Aber es ist halt schon so, auch hier, es kocht jeder so sein eigenes Süppchen.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 66)

„Auf der anderen Seite, muss ich auch sagen, ist es so, dass in unserem föderalistischen System sind auch die Bedürfnisse, Anforderungen oder ganz allgemein die Rahmenbedingungen überall anders, sei es bspw. punkto gesetzlichen Grundlagen.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 38)

„andere Voraussetzungen“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 38)

„Dann hat es vielleicht je nach selbstverständnis oder Möglichkeit von einer Stadt, wir sehen uns als Pionier oder only adapter oder late follower oder was auch immer es hier gibt. Die bisherigen late follower in Sache Digitalisierung haben vielleicht in den letzten zwei Jahren Teams installiert und das war für die schon ein grosses Thema. Da musst du sagen, wir haben eigentlich andere Themen und dort ist eventuell auch der Spalt ziemlich gross zwischen den einzelnen Städte. Nur schon Winterthur,

welche vier mal grösser ist, Zürich 13 mal grösser ist als Zug. Die Stadt Zürich hat 3mal so viel Einwohner wie der ganze Kanton Zug. Wir wären ein Quartier. Dass auch hier die Sachen etwas schwierig sind, dass man wirklich suchen muss, wer ist ähnlich gross, ähnliche Arbeit und dort sagen kann, dass es Sinn macht.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 38)

„Die haben ja auch Best Practice ist Prozess. Und bei jedem Laden, wo du schauen gehst, wird jeder Prozess irgendwie anders reingedrückt, vor lauter Selbstverwirklichung, völlig unreflektiert. Weil der Prozess ist eigentlich auf der ganzen Welt gleich. Man muss ihn nur akzeptieren und dann gewinnbringend einsetzen. Und das ist beim Roboter vermutlich auch so. Eben, da verwirklicht sich jeder wieder selbst mit der Interpretation von dem, wie es jetzt am besten läuft und hat gar keine Ahnung, was eben der Standard sein könnte. Weisst du, da fehlt schon das Wissen. Und mit dieser Informationsgestaltung in dieser Transparenz kann das eben ein Umdenken bewirken beim Menschen, dass man sagt: Ah, Ich glaube, das ist wirklich cleverer, wie ihr das macht.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 128)

„Also was haben wir bei der Stadt Winterthur für einen Zusammenhalt? Also ich mag jetzt dich und du magst vielleicht mich und wir haben schon zusammengearbeitet und wir verstehen uns und dann helfen wir uns. Aber das sind die sozialen Netze. Sorry, die gibt es noch viel zu wenig. Die werden auch nicht gefördert.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 164)

„Wo gibt es denn jetzt einen Austausch interdisziplinär über einzelne Bereiche hinaus? Das gibt es gar nicht. Das ist ja genau das Problem. Das hat man schon bei den Stadtwerken Winterthur. Hast du das Gefühl, der im Wasser hat eine Ahnung, was der im Gas macht und umgekehrt? Das sind alles Satelliten. Das ist ein Gemischtwarenladen, ein Konzern, die Stadt Winterthur. Und da ist irgendwo einfach irgendeine Einheit, die irgendwie den Kernauftrag macht“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 166)

„Kanton St. Gallen, der führt das Thema auch ein. Die pilotieren es, ich weiss, dass er das macht. Sie sind nicht einmal zu uns gekommen, um zu fragen, ob sie es anschauen dürfen.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 132)

„ich glaube, das ist ein Problem der Verwaltung, dass man in diesen Silos drin denkt und nicht aus den Silos rauskommt und sagt, hey komm, irgendjemand anderes muss dieses Thema doch auch noch haben. Da muss es doch jemanden geben, der über ein solches Thema Bescheid weiss.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 134)

„RPA ist Null-Thema in den Gemeinden. Es ist auch selten irgendeine Anfrage gekommen. Es ist eher so, dass die Themen in der Privatwirtschaft laufen. Wo man sich ein bisschen auskennt. Aber in den Gemeinden kommen andere Fragen im Bereich des Prozessmanagements. Basic-Fragen“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 134)

„Ich bin viel pragmatischer unterwegs und weniger formalistisch. Beim Kanton haben sie noch ein Prozessmanagement-Handbuch gemacht und weiss nicht was und Zeug und Sachen. Und ich habe gesagt, ich brauche kein Prozessmanagement-Handbuch. Ich habe einen Standard, die sind von eCH übernommen worden. Wie man einen Prozess dokumentiert, definiert. Und jetzt braucht ihr einfach jemanden, der bei euch für diese Dienststelle zuständig ist. Und die Standards regeln den Rest.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 148)

„Alle Textbausteine, die mit der Herausforderung in Bezug auf Erfahrungsaustausch und dem Nutzen für die eigene Gemeinde zusammenhängen.

Ankerbeispiel: Eine Herausforderung beim Erfahrungsaustausch ist der Nutzen für die eigene Gemeinde.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen im Zusammenhang mit Herausforderungen Erfahrungsaustausch und Nutzen für die eigene Gemeinde.“ (Nutzen für eigene Gemeinde, Codekommentar)

Erfahrungsaustausch — Herausforderungen — Verantwortung / Engagement

Alle Textbausteine, die mit der Herausforderung in Bezug auf Erfahrungsaustausch und der Verantwortung für den Austausch wie auch das Engagement zusammenhängen.

Ankerbeispiel: Eine Herausforderung beim Erfahrungsaustausch ist, dass sich jemand um die Gruppe kümmert wie auch das Engagement der Teilnehmenden.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen im Zusammenhang mit Herausforderungen Erfahrungsaustausch und Verantwortung für Gruppe / Engagement.

„es gibt weniger Leute die hineingeben, als die die herausnehmen, aber das ist immer etwas so.“
(Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 137)

„Es ist halt auch, wo fragt man an, was sind die offiziellen Kanäle“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 151)

„Aber eben, das ist halt auch, manchmal läuft das besser, manchmal hat man aktivere Themen oder brisantere Themen, dann ist es gerade ein grosses Bedürfnis. Und da braucht es auch ein bisschen Engagement und Willen, das auch regelmässig am Leben zu behalten.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 124)

„das steht und fällt mit dem, der das managed,“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 128)

„Aber es ist wirklich schwierig, weil wie sollen die Leute wissen, dass sie an dieses Thema rangehen müssen, wenn sie sich nicht mit dem Thema beschäftigen. Weil ich sage, wenn ich jetzt jemanden aus dem Steueramt habe, dann interessieren die sich hauptsächlich für Steuerfragen. Betriebsamt, Betriebsfragen. Tiefbauamt, Bauthemen oder technische Fragen. Da kommt niemand und sagt, mich interessiert das Thema Prozessmanagement, wie habt ihr das gemacht bei euch. Da brauchen Sie jemand, der ein Freak ist, der das lässig findet, der Prozessmanagement cool findet. Und die müssen dann diese Fragen miteinander klären können und müssen auch mit RPA in Diskussion kommen oder so.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 136)

„Und das ist natürlich sehr schwierig. Ich sehe es jetzt im Bereich von eCH. Dort leite ich die Fachgruppe Geschäftsprozesse. Aber da hat es irgendwie 50 Leute in dieser Fachgruppe und es sind relativ wenige, die aktiv teilnehmen.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 142)

„Weil sie niemand möchte. Es zahlt sie niemand. Es gibt sehr viele Konsumenten da drauf und niemand, der publiziert und raufjagt. Und die Beiträge, die sind zum Teil zwei Jahre alt.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 156)

„Das Thema ist, die Frage ist, wie bringt man es zusammen. Wie findet man diese Leute. Und wie bringt man diese Leute dazu, dass sie die Informationen tauschen und sharen miteinander. Das ist ein bisschen das Challenging in dem Ganzen wahrscheinlich.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 160)

Erfahrungsaustausch — Form Austausch

Alle Textbausteine, die eine geeignete Form für den Austausch im Bereich der Prozessautomatisierung und / oder RPA beschreiben

Erfahrungsaustausch — Form Austausch — Community / Erfa

Alle Textbausteine, die als Form für den Erfahrungsaustausch eine Community / Erfa enthalten.

Ankerbeispiel: Als geeignete Form für einen Erfahrungsaustausch sehe ich eine Community.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen im Zusammenhang mit der Form des Erfahrungsaustauschs einer Community / Erfa.

„Dann denke ich ist der Schlüssel, konkrete Beispiele zu zeigen. Im Sinne von "Wir haben folgendes gemacht, ich möchte euch das zeigen wie ich das gemacht habe"“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 133)

„Dito. Also gleiche Meinung.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 134)

„eventuell online eine bessere Variante - könnte ich mir noch vorstellen - wenn es darum geht Leuten die Technologie zu zeigen, welche bisher noch keine Berührungspunkte damit hatten“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 66)

„Erfahrungen erzählen und präsentieren“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 66)

„gewissen Custom Libraries, welche vermutlich anderen nichts bringen würde. Je nach dem werden aber Applikationen von mehreren Gemeinden genutzt.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 72)

„Häufig ist es auch so, dass eine Community hilft. Ich würde eher über eine Community gemeinsame Erkenntnisse sharen.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 24)

„Ich glaube für die Verwaltung wäre einen praxisorientierten Austausch, wenn es sowas gäbe, sicherlich cool, gerade für solche, welche sich dafür interessieren.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 50)

„Ich glaube es muss wie in einem kleineren Rahmen sein. Wenn man es zu gross macht, verliert es etwas an Wirkung habe ich das Gefühl. Man kann dann auch nicht in die Tiefe gehen, ich glaube das ist etwas schwierig“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 60)

„Community of Practice“ (Interview Einsatz RPA Stadt Frauenfeld_Transkript, Absatz 49)

„Da siehst du was haben andere bereits gemacht, da sieht man wie "einfach" es letztendlich vielleicht ist die Technologie voranzutreiben und einzusetzen.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Frauenfeld_Transkript, Absatz 49)

„Durchaus auch mit Anbieter aus dem freien Markt.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Frauenfeld_Transkript, Absatz 49)

„Erfa als geeignet“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 121)

„es müsste eine Community gebe und irgendwie müsste diese Community durch irgendjemand geführt werden und am Leben erhalten werden.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 142)

„Es müssen alle gleichzeitig voneinander profitieren können.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 142)

Erfahrungsaustausch — Form Austausch — Standards (z.B. eCH)

Alle Textbausteine, die als Form für den Erfahrungsaustausch Gremien für Standards (bspw. eCH) enthalten.

Ankerbeispiel: Als geeignete Form für einen Erfahrungsaustausch sehe ich ein Gremium, welche Standards entwickelt.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen im Zusammenhang mit der Form des Erfahrungsaustauschs einer Entwicklung von Standards.

„wenn eine Gemeinde einen Prozess digitalisiert hätte und man könnte diesen Prozess - ich glaube nicht, dass es so viele Anbieter gibt wie Sand am Meer, dass man sagen könnte, man hätte viele Lösungen, aber ich denke viele Dienstleister oder die Software - sondern wenn man so etwas wieder ummodellieren könnte auf ähnliche Bereiche, dass man so von einer Art Open Source Pool profitieren könnte, dass man so mit geringen Anpassungen das in der eigenen Gemeinde einbetten könnte.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 136)

„Idee hatte man auch im Bereich bzw. der Verein eCH“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 137)

„Es ist alles einheitlich, viel schneller geworden. Wenn es nach mir geht, könnte das die ganze Schweiz haben. Es kommt dann natürlich schon auch auf die Software an, welche man für die Entwicklung einsetzt, aber ich sehe sonst keine Gründe warum nicht. Es bringt uns auch nichts, wenn z.B. Bern nochmals das gleiche macht und alles nochmals zahlt.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 72)

Erfahrungsaustausch — Form Austausch — vorhandene Gremien (IG ICT, DVS etc.) / andere Gemeinden

Alle Textbausteine, die als Form für den Erfahrungsaustausch ein bereits vorhandenes Gremium enthalten.

Ankerbeispiel: Als Form für den Erfahrungsaustausch sehe ich ein bereits bestehendes Gremium wie bspw. IG ICT als geeignet.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen im Zusammenhang mit der Form des Erfahrungsaustauschs eines bereits vorhanden Gremiums.

„Also zuerst würde ich die bestehenden Gefässe verwenden, z.B. IG ICT oder egovpartner. Bitte nichts neues.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 133)

„Ich glaube nochmals ein separates Gefäss für diese Technologie ist vermutlich schwierig, da es schon so viel gibt.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 74)

„Fachgruppe Digitalisierung oder Städteverband sehe ich es schon, dass man z.B. mal einen Themenschwerpunkt oder ein Traktandum setzt. Oder egovpartner finde ich auch gut - dort hat es zwei grosse Städte dabei - aber dort hast du natürlich nicht so viel, deshalb sind die anderen Gruppen doch etwas spannender.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 74)

„Oder für mich megaspännend wäre halt nur schon eine Stelle, woran ich mich wenden kann. Also ich sage jetzt eben, ich bringe wieder Egovpartner ins Spiel, aber die sagen ja, sie wollen auch eine beratende Funktion für die ganzen Gemeinden einnehmen“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 140)

„Nimm doch einfach mal rasch mit dem Kontakt auf. Ich gebe dir die Daten mal weiter, der kann das mal anschauen, ob es für dich das Potenzial wäre. Höre dir das doch mal an. Also wie so ja, so ein bisschen einen Experten herbeiziehen können, eben ohne gerade irgendwie ein extra Budget für das auslösen zu müssen.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 140)

„Ja, ich frage mich dann, ob es wirklich dann eine Community oder so etwas sein muss. Sondern ich glaube, was am meisten etwas bringen würde, ist, wenn die Städte resp. die Gemeinden eine gewisse Offenheit haben und sagen, hey, anstatt dass ich jetzt selber vor mich "hinküchle" und das Rad erfinde, da muss es jemanden geben, ich frage mal. Ich habe jetzt ein paar Leute gehabt, die mich angefragt haben in St. Gallen und gesagt haben, du, wie macht ihr das bei euch. Dann geht man in den Austausch. Und da bin ich auch bereit. Wir haben sogar von St. Gallen angeboten, das, wenn andere Gemeinde oder Städte ein Consulting brauchen. Ich meine so erste Anfragen, der Austausch generell, das ist kostenlos. Das macht man einfach. Eine Hand wäscht die andere.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 144)

„Und das andere ist, was ich dann aber auch gesagt habe, schau, wenn ihr von uns Consulting benötigt, ich biete das auch an für andere Städte. Wenn ihr für ein/zwei Tage sagt, ihr braucht jemanden. Dann kann man das vergüten. Das ist noch relativ günstig. Weil wir natürlich auch nicht auf Profit arbeiten, sondern zum normalen Tagessatz. Wenn Sie mich als St. Gallen buchen, dann zahlen Sie irgendwie CHF 1100 versus CHF 1500 bis 2000 pro Tag. Und das sind dann andere Ansätze. Und da muss man einfach den Mut haben und kommen und sagen, hey, ich schaue mal, was andere Städte machen. Oder wie machen es denn die. Und das, glaube ich, braucht es. Und das wäre viel sinnvoller, wenn die von sich aus kommen würden. Ich sehe es jetzt im Kanton St. Gallen. Die wissen es, dass wir das machen.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 144)

Erfahrungsaustausch — Gründe

Alle Textbausteine, die allgemeine Gründe für einen Erfahrungsaustausch enthalten.

Ankerbeispiel: Ich finde einen solchen Austausch sehr wertvoll.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen allgemein zu Gründen für den Erfahrungsaustausch, welche nicht auf die Unterkategorien zutreffen.

„finde ich den Austausch sehr wertvoll“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 52)

„Die sind sehr wertvoll.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Frauenfeld_Transkript, Absatz 41)

„wertvoll und wichtig“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 38)

„das sind gute Sachen, die wir da machen können“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 132)

Erfahrungsaustausch — Gründe — Sensibilisierung Potenzial RPA

Alle Textbausteine, die als Grund für den Erfahrungsaustausch die Sensibilisierung des Potenzials von RPA beinhalten.

Ankerbeispiel: Durch einen Erfahrungsaustausch können Gemeinden für das Potenzial von RPA sensibilisiert werden.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen über Gründe für einen Erfahrungsaustausch, spezifisch die Sensibilisierung des Potenzials von RPA.

„gut für einen Ideenreiz“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 118)

„Ich habe das Gefühl, es lohnt sich immer - wie auch bei den Prozessen - mal wieder darüber nachzudenken und mal schauen, wäre das was und wenn es nichts ist, dann ist es nichts - auch in Ordnung.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 64)

„keine Monsterwellen, aber immerhin Bewegungen in die richtige Richtung“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 56)

„Für mich wäre es einerseits die Sensibilisierung über das Potenzial und andererseits Hilfestellung, erkennen“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 70)

„wo die anderen Gemeinden das Potenzial sehen. Oftmals kommt man selbst gar nicht darauf und wenn man sieht, wie es andere Gemeinden machen, dann erkennt man eventuell Potenzial, welches einem gar nicht bewusst war oder man feststellt, dass es gleich gemacht wird. Wir sind ja auch etwas blind - 30 Jahr und so - und ich glaube, es sind oft nicht die offensichtlichsten Sachen.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 70)

„Relevanz höher gestalten, indem es nicht einfach einen Austausch ist oder einfach für verschiedene Formen von Austausch, sprich von einem allgemeinen Austausch bis hin zu Arbeitsgruppen, wo ich sagen würde, dass es ähnlich grosse Städte wäre oder im gleichen Kanton, dass man wirklich konkret Lösungen formen kann. Bei einem Austausch würde ich jetzt denken, zu einem heutigen Zeitpunkt sinnvoll wäre, zum einfach die die schon Erfahrungen gesammelt haben, die Dringlichkeit die immer am Anfang steht, dass man die deutlicher aufzeigen muss und zwar dadurch - ich meine es funktioniert ja alles, es muss sich eigentlich niemand bewegen. Der Pain kommt von dort, wenn du weisst wie einfach dass es eigentlich wäre, dass man dort wahrscheinlich das Bedürfnis und die Dringlichkeit schaffen könnte um vorwärts zu kommen.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 40)

„es gibt ja Druck, dich dann dort auch ein bisschen profilieren zu können oder zu zeigen“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 120)

„Ich glaube, es wäre sinnvoll im Bereich des Prozessmanagements, RPA noch stärker wäre, unter den Gemeinden vernetzt ist. Noch mehr drin ist.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 136)

„Aber wenn man jetzt einen Austausch anschaut und sagt, man geht auf einen RPA. Ich meine, es hilft dir, um Potenzial zu finden.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 160)

„Ideen finden. Schauen, wie die Prozesse gemacht sind.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 160)

Erfahrungsaustausch — Gründe — Synergien

Alle Textbausteine, die als Grund für den Erfahrungsaustausch die Synergienutzung beinhalten.

Ankerbeispiel: Durch einen Erfahrungsaustausch können verwaltungsübergreifende Synergien genutzt werden.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen über Gründe für einen Erfahrungsaustausch, spezifisch die Synergienutzung.

„zusammen unser GEVER ausgeschrieben und so sind Partnerschaften entstanden“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 118)

„Das heisst mehrere Gemeinden schliessen sich zu einer Gesamtausschreibung zusammen und können so natürlich mit mehr Gewicht einem Anbieter gegenüber treten. Da wäre ein Interesse natürlich da.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 118)

„wenn eine Gemeinde einen Prozess digitalisiert hätte und man könnte diesen Prozess - ich glaube nicht, dass es so viele Anbieter gibt wie Sand am Meer, dass man sagen könnte, man hätte viele Lösungen, aber ich denke viele Dienstleister oder die Software - sondern wenn man so etwas wieder ummodellieren könnte auf ähnliche Bereiche, dass man so von einer Art Open Source Pool profitieren könnte, dass man so mit geringen Anpassungen das in der eigenen Gemeinde einbetten könnte.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 136)

„Dann würde ich das doch als einen grossen Vorteil anschauen, wenn man das dann nicht wie schützen möchte, was man in der eigenen Gemeinde gemacht hat. Wenn man das untereinander austauschen könnte.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 136)

„Was ich glaube, was da eine super Sache wäre, wenn irgendjemand sagt, dass diese Software gut ist für das bzw. das ist ein guter Bot. Dann gibt es einen Rahmenvertrag dafür, dann ist das der Standard, dann nehmen wir diesen.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 137)

„Plus bieten wir das auch anderen Direktionen an. Wir arbeiten auch bereits mit einer anderen Direktion zusammen, welche eigentlich den Service von UiPath und unseren externen Partnern wie auch Entwickler über uns beziehen.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 58)

„Grosser Vorteil für sie ist, dass die Fixkosten wegfallen und der Orchestrator läuft über uns, die Serverinfrastruktur ist auch bei uns wie auch die vertraglichen Sachen sind geregelt.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 58)

„Sie müssen somit auch die ganze Ausschreibung nicht mehr machen.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 58)

„Innerhalb vom Kanton etwas mehr zusammenzuarbeiten und voneinander profitieren, wäre schön und gut.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 58)

„Ich denke aber generell, wenn man miteinander Fragestellungen bearbeitet, welche alle betrifft, kommt man besser vorwärts, als wenn jeder in seinem Garten sitzt.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Frauenfeld_Transkript, Absatz 45)

„das macht ja Sinn, dass wir digitale Prozesse, Roboter, Anwendungsfälle austauschen, auch wiederverwenden können, lernen können. Die haben die gleichen Backend-Infrastrukturen. Wäre schade, wenn wir da keine Synergien ziehen könnten.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 116)

„Ja, wenn man mal eine Frage hat oder etwas abchecken will oder so, dann hat man da ein soziales Netzwerk.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 120)

„Also weisst du, dann sagst du: Wieso braucht es überhaupt eine lokale IT in der Stadt Winterthur? Wieso bezieht man die IT nicht von der Stadt Zürich und dann arbeiten alle und die Produkte werden gleich verwendet und dann gibt es eine Standardisierung.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 152)

„Und wenn das von oben her - mit dem Roboter genau gleich. Ich meine, wenn du von oben her eine Dienstleistung einfach beziehen könntest mit einem fähigen Factory-Team, weisst du, das auch Wissen wiederverwenden kann, weiss, wie das läuft, den ganzen Prozess schon kennt, standardisierte Einführungen anbieten kann, einfache erste Schritte anbieten kann, um zu schauen, ob das gut anklingt, die Angst nehmen kann, dann gibt es am Schluss auch eine Sogwirkung, die einfach läuft. Und dann weisst du aber, dass der Betrieb gut klappt. Das ist dann bei ihnen zuverlässig. Da bringst du mit no Investment etwas Gescheites heraus. Und wenn du es nicht mehr brauchst, dann baust du es ab, dann kaufst du den Service nicht mehr, ist auch geil. Also da kannst du eigentlich nichts verlieren. Aber der ganze Overhead, bis du an den ersten Roboter herankommst, das kannst du dir alles schenken. Also ich rufe dich morgen an und sage: Jetzt hätte ich gerne einen Roboter in dem Anwendungsfall. Dann kommt irgendein Spezialist, also vielleicht ein Techniker und ein Fach-Spezialist. Die nehmen den Prozess auf, machen eine saubere Spez, geben dir eine Schätzung ab, sagen: Das kostet dich sieben-einhalb Tage, das sind die Rahmenbedingungen. Willst du es machen, ja oder nein? Und dann hast du vielleicht ein Jahr, wo das läuft. Du benutzt es, cool, hast dir den Nutzen temporär geholt, dann wirfst du es weg. Das ist eigentlich das, was so eine Vision wäre, wo man wirklich skalieren kann und Synergien schaffen.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 154)

„Man müsste weniger zu externen Consultants gehen, wenn es jetzt RPA-Entwickler gibt.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 160)

„Man könnte diese RPA-Entwickler zusammenbringen ab und zu zu einem Austausch. Dass sie sich miteinander absprechen können. Einen strukturierten Austausch aber dann auch einen Ad-hoc-Austausch. Wo man dann auch sagt, jetzt kommt unser Entwickler nicht weiter, ich rufe schnell in Zürich an und frage, hey, wie hast du das gemacht. Wie funktioniert es. Und dann gibt der den Input und dann kann es so weitergehen. Da könnte man schon ein gewisses Netzwerk machen, wenn es funktioniert.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 160)

Erfahrungsaustausch — Gründe — Synergien — Adaption

Alle Textbausteine, die als Grund für den Erfahrungsaustausch die Adaption von bereits umgesetzten Lösungen beinhalten.

Ankerbeispiel: Durch einen Erfahrungsaustausch können Gemeinden bereits umgesetzte Lösungen anderer adaptieren.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen über Gründe für einen Erfahrungsaustausch, spezifisch die Adaption von Lösungen.

„positive Beispiele zu hören und zu überlegen, ob wir das auf uns adaptieren können“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 54)

„solange man mit bescheidenen Mitteln optimieren kann, dann glaube ich sind wir sehr agil und können auch schnell Sachen adaptieren.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 56)

„wirklich in dem Sinn ein Austausch ist, man fängt gemeinsam an zu entwickeln. Also ich sage jetzt zum Beispiel eben, wir haben so und so Gemeinden, dann Partnergemeinden von dem Egovparner, die eben alle weiss doch auch nicht Nest und noch das Programm im Einsatz haben. Wie wäre es denn mit einem Bot, der die Standarddinge macht, den man mehr oder weniger wahrscheinlich nachher bei allen mit den kleinen Parametrierungen wieder einsetzen könnte.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 130)

„Ich weiss nicht, ich finde, wir haben relativ viel Services unterdessen von Abraxas und die Abraxas von Sankt Gallen, die ist eigentlich auch sehr aktiv in der ganzen Digitalisierungsgeschichte von den Prozessen. Und dort können wir vielfach einfach profitieren, indem sie für andere, weil sie habe ja sehr viele Gemeinden oder die dort Mitglied sind, wie Sankt Galler, auch Zürcher und so weiter, die für andere irgendetwas schon was gebaut haben, was wir nachher adaptieren kann“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 131)

„Wir haben ja mehr oder weniger alle die gleichen Leistungen, die wir machen. Vielleicht mit anderen Prozessen, vielleicht mit anderen Systemen. Vielleicht hat eine Gemeinde oder eine Stadt einen coolen Case und sagt, schau, so läuft das bei uns, das ist unser Bot. Und grundsätzlich könnte man diesen Bot, könnte man den Code austauschen. Dann kann man das Projekt schicken und dann kann man sagen, schau, so läuft das. Und dann kann man implementieren, wenn es die gleiche Plattform ist.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 160)

Erfahrungsaustausch — Gründe — Profit aus Erfahrungen

Alle Textbausteine, die als Grund für den Erfahrungsaustausch den Profit aus Erfahrung anderer beinhalten.

Ankerbeispiel: Durch einen Erfahrungsaustausch können Gemeinden von den Erfahrungen (Hürden, Risiken etc.) anderer profitieren.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen über Gründe für einen Erfahrungsaustausch, spezifisch der Profit aus Erfahrungen.

„Mein Ziel ist einfach, wenn man so eine Technologie einsetzt, ist der Austausch, dass man sagen kann "hey, dass musst du dann nicht machen, in diese Fallgrube musst du nicht fallen", dass man sich gegenseitig unterstützen kann, dass man die Anfangshürden mit Fallgruben etc. nicht zu viel wiederholen muss, wo andere schon ihre Erfahrungen gemacht haben“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 78)

„Wenn mir natürlich profitieren können, geben wir auch gerne Wissen zurück in den Pool, dass man so auch voneinander profitieren kann.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 130)

„Ich meine man kann nur profitieren im Endeffekt.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 62)

„Aber bei Verwaltungen ist ja erstens kein Konkurrenz Gedanke da, plus sind sie zum Teil auch in ganz anderen Bereichen unterwegs. Beispielsweise hat eine Gesundheitsdirektion ganz andere Prozesse als wir, dann kann man auch mal mit denen sprechen und schauen.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 62)

„Beim Ersten, die einen können sicherlich von unseren Fails und Problemen profitieren, wo ich beispielsweise sagen kann "He, mach das nicht" - sicher ein Vorteil.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 64)

„auch bei den Prozessen von einander profitieren.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 64)

„Eventuell haben wir im Handelsregisteramt noch nichts gemacht, die in Bern aber schon und dann können wir es für unseren Prozess auch anschauen.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 64)

„Was mir auffällt ist der Community Gedanke - haben es andere auch schon umgesetzt. Das beobachte ich auch, dass es als Provider wichtig ist, dass man schon ähnliche Sachen gemacht hat bei ähnlichen Kunden.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 76)

„generell auf Kundenseite, öffentlichen Verwaltung schauen schon oft, was andere bereits gemacht haben und lassen sich dadurch beeinflussen.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 76)

„Ich habe schon Slides, die ich zeigen kann und dann kann man darüber sprechen und dann ist das darüber sprechen interessanter als die Hochglanz-Folien.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 46)

„Wir tauschen uns mit gewissen Gemeinden aus, welche eine ähnliche Grösse haben wie wir. Sonst ist man so weit voneinander entfernt, dass es keinen Sinn macht. Für uns ist immer interessant zu wissen, was machen die anderen.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 52)

„Wir haben einiges gemacht, dass wir wieder mehr insourced haben und das war sehr erfolgreich und darum machen wir uns auch die Überlegung gewisse Applikationen wieder zurückholen und darum ist es auch interessant zu hören von anderen Gemeinden, wie sie es gelöst haben und was ihre Erfahrungen daraus sind. Das ist sicher sehr hilfreich.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 52)

„Und es wäre natürlich sehr cool, wenn man nicht immer das Rad von neuem erfinden muss. Eine gewisser tieferer Austausch wäre sehr cool.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 56)

„Als Stadt Frauenfeld haben im Kanton Thurgau eher eine dominante Grösse, wird bei uns vieles angegangen, von welchen kleinere Städte, Gemeinde dankbar davon profitieren können und das gehört dazu.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Frauenfeld_Transkript, Absatz 41)

„Ich muss sagen, es ist wirklich noch spannend dieser Austausch nur schon um das Gefühl zu erhalten, was heisst RPA organisatorisch, was hattet ihr für Kosten, was für Fachkräfte habt ihr gebraucht, aber vor allem was für Use Cases seht ihr. Auch die eingesetzten Produkte sind spannend.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 70)

„Sonst ist es halt viel Erfahrungsaustausch, welcher auch wertvoll ist, einfach dass man mal weiss, was gibt es, wie haben die das gemacht, was hatten sie für Fallstricke. Dass man das vielleicht auf sich übersetzen kann. Grundsätzlich habe ich etwas das Bild im Kopf, dass niemand deine Strasse in deinen Schuhen herunterläuft. Am Schluss ist es immer ein Zuger bzw. Winterthur Finish.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 38)

„ich sehe das auch so ein bisschen im Format, dass irgendjemand einen Use Case präsentiert, wie das jetzt bei ihm läuft oder und wie man dazu gekommen ist und wie es nachher läuft vielleicht oder dass man so ein bisschen die Abfolge sieht. Ich sehe jetzt nicht, ja, da kann man irgendwie zwei Stunden oder so kann man das präsentieren und dann kann man vielleicht auch drüber diskutieren. Und es muss eben nicht unbedingt, dass man es dann genau gleich daheim auch macht. Aber man sieht, wo waren die Probleme, was hätte man lösen können und was läuft jetzt besser? Oder vielleicht konnte man es eben nicht so richtig lösen und es läuft noch nicht viel besser. Das sieht man ja dann.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 138)

„Du lernst ja auch viel, was die anderen gemacht haben.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 120)

„Du kannst ja auch für Neue lernen, die kommen würden, weisst du? Was für Lernkurven haben wir gezogen? Wo muss man aufpassen? Wo sind Stolpersteine? Aus der Praxiserfahrung kann man eigentlich nur profitieren.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 120)

„Ich glaube, das ist ja dann der Pluspunkt von so Erfas oder so Strukturen. Dass man aus der Praxis oder ohne Lieferant und Schönfärberei und Success Stories und so eigentlich die Wahrheit herauschälen kann. Und dann auch mal realistisch, dass man sagt: Ja sorry, das ist jetzt einfach nicht gut gelaufen oder das ist nicht so richtig gut herausgekommen. Ja, das ist sicher sinnvoll.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 120)

Erfahrungsaustausch — Interesse Austausch Prozessautomatisierung

Alle Textbausteine, die das persönliche Interesse an einem Austausch in Bezug auf Prozessautomatisierung oder RPA beschreiben

Ankerbeispiel: Durch einen Erfahrungsaustausch können Gemeinden für das Potenzial von RPA sensibilisiert werden.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur 'sehr hoch' als Interesse.

„Am Anfang sehr hoch bis ich sehe wie die Resultate kommen und die Begeisterung ist“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 130)

„sehr hoch trifft es nicht, denn es ist immer mit Arbeit verbunden.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 46)

„Alle sind auch sehr offen darüber zu kommunizieren. Ich muss auch ehrlich sagen, man hat auch einen gewissen Stolz, wenn man sagen kann wir machen hier auch etwas - hat halt so ein bisschen einen coolness Faktor diese moderne Technologien auf welche die Verwaltungen aufgesprungen sind und viel Potenzial bringt.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 68)

Erfahrungsaustausch — Interesse Austausch Prozessautomatisierung — sehr hoch

Alle Textbausteine, die das persönliche Interesse an einem Austausch in Bezug auf Prozessautomatisierung oder RPA als sehr hoch beschreiben

Ankerbeispiel: Mein Interesse an einem Erfahrungsaustausch ist sehr hoch / sehr gross.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur 'sehr hoch' oder 'sehr gross' als Interesse.

„am anfang natürlich sehr hoch, weil ich das als eine kommende Technologie sehe.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 130)

„Die Lust, das Interesse sehr gross“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 131)

Erfahrungsaustausch — Interesse Austausch Prozessautomatisierung — hoch bis sehr hoch

Alle Textbausteine, die das persönliche Interesse an einem Austausch in Bezug auf Prozessautomatisierung oder RPA als hoch bis sehr hoch / gross bis sehr gross beschreiben

Ankerbeispiel: Mein Interesse an einem Erfahrungsaustausch ist hoch bis sehr hoch / gross bis sehr gross.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur 'hoch bis sehr hoch' oder 'gross bis sehr gross' als Interesse.

„Interesse hoch bis sehr hoch. Ist dann eher die Frage, ist es einen halben Tag pro Woche oder ist es zwei mal im Jahr.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 42)

Erfahrungsaustausch — Interesse Austausch Prozessautomatisierung — hoch

Alle Textbausteine, die das persönliche Interesse an einem Austausch in Bezug auf Prozessautomatisierung oder RPA als hoch / gross beschreiben

Ankerbeispiel: Mein Interesse an einem Erfahrungsaustausch ist hoch / gross.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur 'hoch' oder 'gross' als Interesse.

„Ich wäre da absolut dabei.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 62)

„Hoch“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 46)

„hoch“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 72)

„Aber einfach so, wenn es jetzt die Leute hat, die das schon im Einsatz haben, um irgendwie dann einmal zuzuschauen oder so ist es unbedingt, ja klar.“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetikon_Transkript, Absatz 137)

„Ja“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 138)

„Interesse hoch“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 117)

„hoch“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 135)

Erfahrungsaustausch — Interesse Austausch Prozessautomatisierung — mittel bis hoch

Alle Textbausteine, die das persönliche Interesse an einem Austausch in Bezug auf Prozessautomatisierung oder RPA als mittel bis hoch / mittel bis gross beschreiben

Ankerbeispiel: Mein Interesse an einem Erfahrungsaustausch ist mittel bis hoch / mittel bis gross.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur 'mittel bis hoch' oder 'mittel bis gross' als Interesse.

„ich würde jetzt mal sagen mittel bis hoch“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 54)

„mittel bis hoch“ (Interview Einsatz RPA Stadt Frauenfeld_Transkript, Absatz 43)

Erfahrungsaustausch — Interesse Austausch Prozessautomatisierung — mittel

Alle Textbausteine, die das persönliche Interesse an einem Austausch in Bezug auf Prozessautomatisierung oder RPA als mittel beschreiben

Ankerbeispiel: Mein Interesse an einem Erfahrungsaustausch ist mittel.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur 'mittel' als Interesse.

Erfahrungsaustausch — Interesse Austausch Prozessautomatisierung — niedrig

Alle Textbausteine, die das persönliche Interesse an einem Austausch in Bezug auf Prozessautomatisierung oder RPA als niedrig beschreiben

Ankerbeispiel: Mein Interesse an einem Erfahrungsaustausch ist niedrig.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur 'niedrig' als Interesse.

Erfahrungsaustausch — Allgemeiner Austausch

Alle Textbausteine, die den allgemeinen Austausch von Gemeinden untereinander oder über bereits bestehende Gremien beschreiben.

Ankerbeispiel: Die Gemeinde X tauscht sich regelmässig mit den umliegenden Gemeinden aus.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen zu bereits bestehenden Austauschformen der Gemeinden.

„umliegenden Gemeinden aus, welche eine ähnliche Philosophie“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 115)

„was ist aktuell am laufen, wie sieht es aktuell aus und was sind so eure Prozesse“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 115)

„VSG Treffen, wo die Gemeindeleiter zusammenkommen und in einer Art Symposium werden nochmals Themen behandelt.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 115)

„einerseits mit den Gemeinden, mit welchen man sonst so zu tun hat, also generell ein Wissensaustausch stattfindet.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 116)

„IG ICT, welche jetzt wieder etwas wichtiger wird und auch egovpartner.“ (Gruppeninterview Gemeinde Männedorf und Eglisau_Transkript, Absatz 116)

„Zum Teil läuft es über unsere externe Partner, dass Leute auf uns zukommen.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 58)

„Vieles ist vielleicht auch aufgrund der Ausschreibung gewesen - was natürlich immer ein grosses Thema ist - wie wir das genau angegangen sind wie auch Pilot, wie wir nach Prozessen gesucht und was wir gefunden haben.“ (Interview Einsatz RPA Kanton Zürich_Transkript, Absatz 58)

„eGov und easygov und mit dem Kanton haben wir sehr viel Kontakt in verschiedenen Bereichen.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 44)

„Winterthur zum Beispiel - mit dem Amt für Zusatzleistungen aufgrund der gemeinsame Software.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 44)

„die Zusammenarbeit mit gewissen Partner, dass ist immer interessant.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Bülach_Transkript, Absatz 52)

„Es gibt im Kanton Thurgau einen Gemeindeverband, welcher verschiedene Themen betreibt wie Einwohner-, Steuer- und Informatikfragen“ (Interview Einsatz RPA Stadt Frauenfeld_Transkript, Absatz 39)

„Städteverband gibt es eine Gruppe "Digitalisierung"“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 64)

„Fachgruppe Digitalisierung geht es immer um Themen was Städte umsetzen und man sich austauscht“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 64)

„egovpartner beigetreten, das ist ja der Verbund der Gemeinden des Kanton Zürich“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 64)

„CIO, welche sich regelmässig austauschen“ (Interview Einsatz RPA Stadt Winterthur_Transkript, Absatz 64)

„Ja, wir tauschen uns aus über verschiedenste Gefässe, sei es bspw. de SSGI Verein Schweizerische Städte- und Gemeinde-Informatik.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 38)

„Vorstand Smart City Hub Schweiz“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 38)

„DVS gibt es Arbeitsgruppen, wo man sich austauschen kann und wo wir uns mit anderen Städten austauschen.“ (Interview Einsatz RPA Stadt Zug_Transkript, Absatz 38)

„Egovpartner“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 127)

„Vorstandsmitglied im Verein oneGov“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 129)

„egovpartner“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 130)

„Smart City Hub“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 130)

„Städteverband“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 130)

„Digitalverwaltung Schweiz“ (Gruppeninterview Stadt Uster und Wetzikon_Transkript, Absatz 130)

„mit St. Gallen. Da machen wir jetzt im Team, also im digitalen Plattform-Kontext einen Austausch, wie auch mit Robotertechnologie.“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 116)

„mit anderen Werken dann auch mal wieder intensivieren“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 116)

„auch für Anwendungsfälle bei EVUs“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 116)

„CIO-Erfas im Energieversorgerbereich mit fünf Werken, wo wir uns regelmässig treffen“ (Interview Einsatz RPA Stadtwerk Winterthur_Transkript, Absatz 124)

„Konferenzen, Kommissionen von den Steueramtsvorstehenden, die darüber diskutieren. Auf den Fachbereichen haben wir ganz viel. Wir haben jetzt einen Teil vom Prozessmanagement allgemein, haben wir jetzt da eine kleine Community im Kanton St. Gallen. Wo wir mit dem Kanton zusammen sind, Stadt. Auch noch Private daneben, wo wir uns über das Thema Prozessmanagement austauschen viermal im Jahr. Themen präsentieren. Ich habe jetzt dort z. B. auch über RPA präsentiert. Wir haben auch jemanden von der Helvetia dabei. Auch jemanden von der Ascom Pensionskasse dabei. Vertreter des Kantons. Stadtwerke. Stadt. Das ist aber etwas, was wir selber gemacht haben.“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 132)

Unterschiede ÖV und PW

Alle Textbausteine zur vierten Forschungsfrage.

Unterschiede ÖV und PW — Handlungsdruck

Alle Textbausteine, die als Unterschied zwischen der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft den Handlungsdruck beinhalten.

Ankerbeispiel: Die öffentliche Verwaltung hat gegenüber der Privatwirtschaft einen geringeren Handlungsdruck.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen zum Unterschied Handlungsdruck.

„Ja ich glaube es ist ganz klar der Druck zur Veränderung, Druck zur Effizienzsteigerung ist in diesem Masse nicht da.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 20)

„Ich glaube die Privatwirtschaft hat schon vor einigen Jahren verstanden, dass sie um das Thema Digitalisierung nicht herum kommen, dass wird kommen, egal ob man die Augen verschliesst oder nicht.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 14)

„viele haben erkannt, dass es einen echten Impact auf ihr Business Model hat, sowohl was Qualität, was Kundenzufriedenheit, was die Geschwindigkeit angeht und neu auch Business Opportunities, was es früher nicht gegeben hat.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 14)

„in der Verwaltung hat man das Thema auch gesehen, aber man hat nicht die Dringlichkeit des Themas erkannt.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 14)

„Auch da muss ich sagen, ist es erstaundlicherweise aus der öffentlichen Verwaltung nicht der Druck aus der Coronasituation entstanden, sondern sie haben es irgendwie geschafft immer noch im Büro zu arbeiten, wo andere über Nacht auf Home Office und digitalisierte Prozesse umgestellt haben.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 18)

„Ich glaube bei privaten Kunden sehe ich meisten, dass die wirklich irgendwo - ich sage jetzt mal auf Geschäftsleitungsebene das Thema Digitalisierung irgendwo auf einer Agenda haben - und im Idealfall auch seine Peers das auch sehen und sagen, schau, das ist ein Thema das müssen wir angehen und das sind die Aktivitäten die wir angehen müssen“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 30)

Unterschiede ÖV und PW — Interesse an RPA

Alle Textbausteine, die als Unterschied zwischen der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft das Interesse an RPA beinhalten.

Ankerbeispiel: Die öffentliche Verwaltung hat gegenüber der Privatwirtschaft weniger Interesse an der Thematik RPA.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen zum Unterschied Interesse an RPA.

„Es ist auch in der Privatwirtschaft so, aber in der Privatwirtschaft hast du immer jemand, welcher Interesse an Kostensenkungen und Effizienzsteigerungen hat, wo das Interesse viel eher geweckt werden kann.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 26)

„das Interesse an dem Thema RPA betrifft, aber auch die Einführung und erste Schritte ist die Privatwirtschaft weiter.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 12)

„Wir hatten zwei Kunden aus der öffentlichen Hand, welche zum Thema Covid etwas mit uns gemacht haben, weil sie gesagt haben, wir schaffen es nicht mehr den Aufwand, welcher anfällt zu stemmen. Zwei völlig unterschiedliche Themen im übrigen. Sie sind dann relativ schnell auf das Thema Robotics gegangen. Wir haben diese Use Cases versucht, auch anderen möglichen Interessenten zu zeigen, weil die Themen in der Covid-Situationen bei einem Kanton Zürich ähnlich ist wie beim Kanton Bern - behaupte ich jetzt mit leichten Abweichungen. Das war interessant, dass bei manchen Städten und Gemeinden, welche wir angefragt haben, das Interesse gleich 0 war auch in dieser Situation, in dieser speziellen Situation“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 22)

„wir hatten jetzt zum wiederholten mal eine Telefonmarketing-Kampagne gestartet, bei welcher wir eine Verteilung von 30% öffentliche Hand und 70% Privatwirtschaft haben. Das Feedback, wenn man

die beiden Teile betrachtet, was aus der öffentlichen Hand viel viel verhaltener als aus der Privatwirtschaft.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 22)

„bevor ihr da 100 Zivilschützer für das Contact-Trancing anstellt, wir können euch einen Bot in einer Woche bauen. Wirklich auch mit der Intension in der Situation zu helfen und nicht nur Geld zu verdienen und das Interesse war trotzdem sehr verhalten.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 24)

Unterschiede ÖV und PW — Kultur, Richtlinien

Alle Textbausteine, die als Unterschied zwischen der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft die Kultur und Richtlinien beinhalten.

Ankerbeispiel: Die öffentliche Verwaltung hat gegenüber der Privatwirtschaft gesetzlich vorgeschriebene Richtlinien wie bspw. die Submission.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen zum Unterschied Kultur / Richtlinien.

„Ja, definitiv. Es sicher auch eine Kultursache.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 22)

„ich glaube auch, die Regeln sind starr in öffentlichen Unternehmen. Man muss gewisse Regeln einhalten, man muss sich an Zyklen halten, an Budgetvorgaben. Ich nehme alles als etwas starrer wahr, sagen wir es so. Dadurch ist man dann auch automatisch vorsichtiger und abwartender.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 26)

„Gründe dafür - ich hatte das Gefühl es sind sehr viele Regeln vorhanden, sehr viele Schnittstellen zwischen den Rollen / Stellen, Interaktion mit den Informatikdiensten Winterthur war sehr gross.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 30)

„Bei der Gemeinde X waren wir doch meistens bis zu 5,6,7 Personen in den Calls und das zeigt so ein bisschen, dass sehr viele Rollen mitspielen, obwohl das Thema eigentlich das Gleiche ist.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 30)

„Overhead muss natürlich dann auch jede Person, jede Rolle die eigenen Positionen vertreten, bringt eigene Regeln ein, das heisst es war von komplexer Natur was die Interaktion betraf.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 30)

„Bei der Gemeinde X war die Interaktion mit dem IT-Dienstleister sehr präsent. Bei anderen hatten wir das nicht, die sind viel unabhängiger unterwegs.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 34)

„Die Herangehensweise ist natürlich starrer“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 36)

„ist ja teilweise auch vorgegeben durch Ausschreibungen, je nach Projektvolumen, inhaltliche Vorgaben.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 36)

„Bei der öffentlichen Verwaltung ist es halt so, dass sie vorgängig eine Ausschreibung machen müssen, wenn das Volumen einen gewissen Betrag überschreitet und das zieht sich dann halt ein wenig.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Boydak_Transkript, Absatz 12)

„Was ich beim Kanton mitbekommen habe, der Kanton darf nicht mehr Mitarbeitende haben, also sie dürfen nur so schnell wachsen wie das Bevölkerungswachstum. Darum kann es sein, dass wir als externe eher mal noch dabei sind und andere mal eher noch neue Mitarbeitende anstellen können,

welche das dann intern machen und bei der öffentlichen Verwaltung noch etwas dauern würde.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Boydak_Transkript, Absatz 18)

„Es geht länger bis zur Entscheidungsfindung, weil es Prozesse gibt - ich denke das sind vor allem Budgetprozesse, wo man sich abstimmen muss - wo ich in der Privatwirtschaft - wenn ich sage, schau, ein kleines RPA Projekt kostet dich 25'000 CHF, dann ist in der Privatwirtschaft der Gesprächspartner, welcher auch entscheiden kann meistens mit dir am Tisch und sagt, ja cool, machen wir.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 26)

„öffentlichen Hand geht das durch allerlei Hierarchien bis es genehmigt wird. Das ist das eine warum Sachen langsamer gehen.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 26)

„öffentlichen Hand ist natürlich auch - und das kritisiere ich in keinster Weise - aber da gibt es die Ausschreibungsprozeduren, welche extrem viel Zeit herausnehmen, was man bei der Privatwirtschaft nicht hat.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 26)

„extrem spezifische Vorstellung was Arbeitszeiten anbelangt“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 26)

„Bei Gemeinden haben wir schon erlebt, dass die dann um 17:00 Uhr gesagt haben, nein nein, wir gehen jetzt nach Hause, kommt morgen wieder.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 26)

„Ich sehe das bei Unterhaltungen mit der öffentlichen Hand auch, dass sie das Thema Digitalisierung irgendwo haben, sie tun sich aber eher schwer, dass in die Departemente und in die eigentlichen Fachbereich hinunter zu übersetzen, was das für sie überhaupt heisst“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 30)

„Natürlich siehst du das Verhalten auch in der Industrie. Auf der anderen Seite sprechen wir mit Leuten welche sagen, ich habe ein Interesse über die Verkaufszahlen von diesem Unternehmen. Gerade bei KMUs sehen wir das, dass der Mensch, der CFO welcher Robotics einführt - der CFO ist in der KMU auch oft in der IT, auch wenn er keine Ahnung hat - der hat natürlich ein echtes Interesse, wenn er die Kosten senken und der Umsatz steigern kann, dann hat er am Ende vom Jahr mehr und bekommt eine Aktie oder Lohnerhöhung. Also gibt es eine echte Motivation. Ich will nicht sagen, dass die Menschen nur extrinsisch motiviert sind, aber das macht halt schon ein Unterschied.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 32)

„Diesen Rhythmusbrecher finde ich sehr schwierig bei den öffentlichen Verwaltung, was sich auch von der Privatwirtschaft unterscheidet, denn dort muss ich das Management überzeugen, dass sie Geld ausgeben sollen für das wichtige Thema. Ist auch nicht immer einfach, aber da helfen Gartner und Co. schon, wenn ich das richtig begründen kann.“ (Interview Einsatz RPA OIZ_Transkript, Absatz 54)

„Da sind wir sehr stark an das Gesetz gebunden. Wir haben auch diese Instrumente, die sonst niemand hat. Mit dem Gesetz, mit Verordnungen und Verfügungen, was auch immer da noch alles vorhanden ist. Und das ist der Bereich, in dem wir uns drin bewegen. Und diese rechtsstaatliche Sicherheit, die brauchen wir. Und das ist natürlich auch das, was gegen innen dann widerspiegelt. Und deshalb können wir vielfach auch nicht einfach etwas probieren. Zu sagen, jetzt nehmen wir ein bisschen Geld in die Hand und probieren jetzt etwas. Das sind Steuerfranken. Da sind Sie gegenüber dem Volk Rechenschaft schuldig oder irgendeiner parlamentarischen Kommission und da muss man sich einfach in dem Bereich bewegen. Und deshalb werden halt gewisse Sachen zwei- oder dreimal abgeklärt und Sie müssen es mehr begründen. Währenddessen es im Privaten einfach mal ein Experiment stattfindet. Aber wo findet im Staatsbereich einmal ein Experiment oder eine Forschung oder Entwicklung statt. Eigentlich nirgendwo. Das wäre dann teuer und dann muss man sich überlegen, ob man da mit den

Franken reingeht. Und das andere Problem, das wir natürlich haben, ist die Politik“ (Interview Einsatz RPA Stadt St.Gallen_Transkript, Absatz 52)

Unterschiede ÖV und PW — Kultur, Richtlinien — Konservativ vs. progressiv

Alle Textbausteine, die als Unterschied zwischen der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft die konservative vs. progressive Haltung / Vorgehensweise / Kultur beinhalten.

Ankerbeispiel: Die öffentliche Verwaltung ist gegenüber der Privatwirtschaft eher konservativ.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen zum Unterschied konservativ vs. progressiv.

„Die Privatwirtschaft ist schneller bereit Investitionen zu tätigen und auch zu sagen wir kommen von 16 auf 5 Mitarbeitende herunter und sind natürlich auch bereit, Mitarbeitende zu entlassen, wo die öffentlichen Verwaltung diesen Schritt mehr als nur ungerne macht.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 24)

„So die Vorreiter sind klar, das sind die Blue Chip Unternehmen, die ganz grossen Corporate Konzerne. Die sind in dieser Thematik schon seit über 5-6 Jahren zuhause. In der nächsten Welle, so vor 3-4 Jahren sind dann die öffentlichen Unternehmen oder auch KMUs bisschen mehr zum Thema gekommen.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 16)

„Es ist eine Verzögerung da, ja. Man ist sicher nicht Pionier bei der Anwendung.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 18)

„Öffentliche Unternehmen sind eher, sagen wir mal, die Verwalter und die privaten Unternehmen sind eher die Gestalter, was sich halt aus der Natur der Sache gibt und gestalterisch immer progressiver unterwegs und auf der Suche nach neuem. Aber das ist jetzt natürlich allgemein gesprochen.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 22)

„Ich muss vorab sagen, dass es auch in den öffentlichen Unternehmen, in welchen ich Erfahrungen gemacht habe, ein grosses Spektrum an konservativer und progressiver, aber auch schnellerer und dynamischer versus bisschen zurückhaltenderen Unternehmen vorhanden ist. Die Gemeinde X habe ich auf einer eher bisschen zurückhaltenderen Ebene kennengelernt.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 30)

„Wenn man sonst im Privatsektor mal schnell ein Meeting macht oder ein Telefonat, bei welchem man gewisse Eckdaten abklärt und der Kunde im Privat Sektor einfach den Zuschlag geben kann, läuft es im öffentlichen Sektor nicht. Das heisst die Anbahnung ist viel grösser. Es ist mit mehr Aufwand verbunden.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Experte A_Transkript, Absatz 36)

„Ich würde sagen die Privatwirtschaft ist einiges weiter.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 12)

„grundsätzlich Digitalisierungsbestrebungen in der Privatwirtschaft weiter sind als in der öffentlichen Verwaltung.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 12)

„Corona hat uns geholfen, was die Digitalisierungsbemühungen in der Privatwirtschaft anbelangt“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 18)

„Wir haben Kunde aus der öffentlichen Hand die richtig Gas geben und vor laufen“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 24)

„halt die Geschwindigkeit in der Privatwirtschaft etwas zackiger ist - nicht zwangsläufig, aber sieht man ab und zu“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 26)

„Du hast anfangs gesagt, sehen sie die Notwendigkeit? Ich glaube nicht, ich glaube auch, dass sie Risiko adverse sind.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 30)

„Ich habe den Eindruck, dass sie nicht belohnt werden, wenn sie etwas machen, dass innovativ ist. Im Sinn von, werde ich befördert oder steht es mir gut, wenn alle sagen der Sven hat bei dem und dem Kanton RPA eingeführt - denke ich nicht, aber das Risiko, wenn es schief geht, dass ich eins auf den Kopf kriege, ist relativ gross.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 30)

„Dann gibt es aber auch ganz viele, welche etwas settled sind in der Art und Weise wie es läuft und warum sollte ich mich verändern, wenn ich keinen Druck, keinen externen Druck habe. Ich habe dann A mehr Arbeit und B das Risiko, wenn es schief geht und warum sollte ich das tragen.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 32)

Unterschiede ÖV und PW — keine Unterschiede

Alle Textbausteine, die keine Unterschiede zwischen der Privatwirtschaft und der öffentlichen Verwaltung beinhalten.

Ankerbeispiel: Ich stelle zwischen der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft in Bezug auf RPA keine Unterschiede fest.

Kodierregel: Die Äusserungen beinhalten nur Informationen, welche keine Unterschiede beschreiben.

„persönlich kann ich es nicht beurteilen. Ich kann es im Sinn von "hören sagen" beurteilen, aus Teilnahmen an Workshops und mit Partnerfirmen zusammengearbeitet, es ist auch dort nicht etwas was durchschlagend ist, wo mit wehenden Fahnen sich die Kunden darauf stürzen, sondern es braucht wirklich ein dediziertes Thema wo sie nachher sehen, das bringt wirklich einen Mehrwert.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Abraxas_Transkript, Absatz 14)

„Der Kanton Zürich ist wirklich gross. Wir haben dort ca. 20-25 Bots im Einsatz - würde ich sagen - und wir haben viele Private, welche weniger haben. Ich würde sagen, es ist unabhängig davon, ob öffentliche Verwaltung oder nicht, wie weit sie schon sind. Die meisten öffentlichen Verwaltung die wir aktuell betreuen, sind eher noch am Anfang, würde jetzt aber nicht sagen, dass dies daher kommt, dass sie eine öffentlichen Verwaltung sind. Wir haben auch viele Private, welche noch nicht viel umgesetzt haben oder noch am Anfang sind.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Boydak_Transkript, Absatz 12)

„Das Thema RPA ist generelle noch eher neu und darum gibt es noch nicht viele, die das schon über Jahre einsetzen.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Boydak_Transkript, Absatz 12)

„Es gibt sehr viel parallelen und es ist halt auch so, dass wir als Externe ihnen viel vorschlagen wie sie an etwas herangehen sollen und das wird dann auch oft so umgesetzt und daher gibt es vermutlich auch wenig Differenzen.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Boydak_Transkript, Absatz 16)

„Es gibt halt die Ausschreibung, welche ist. Wenn das durch ist, dann ist es ungefähr gleich.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Boydak_Transkript, Absatz 18)

„Es gibt nicht genau eine klare Linie. Es gibt Differenzen, aber die gibt es überall.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Boydak_Transkript, Absatz 20)

„Stimmt schon ein bisschen, aber ist nicht nur bei ihnen der Fall, sondern auch in der Privatwirtschaft.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Boydak_Transkript, Absatz 28)

„Ich möchte auch nicht die Plattitüde bedienen, welche sagt, die Verwaltungen sitzen da und machen nichts. Wir sehen durchaus auch in der Privatwirtschaft Unternehmen, die arbeiten wie vor 30 Jahren.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 18)

„Wenn ich ein Grossunternehmen vergleiche, die haben auch eine gewisse Langsamkeit beim Arbeiten. Wenn du natürlich ein Startup im Raum Zürich anschaust, die sind natürlich schnell, wenn die Lust haben. Ich meine auch in der freien Wirtschaft gibt es eine ganze Bandbreite von Energien und Kulturen.“ (Interview Einsatz RPA öffentliche Verwaltungen_Roboyo_Transkript, Absatz 28)

Anhang D: Aufzeichnungen Experteninterviews

Die Aufzeichnungen der Experteninterviews sind unter folgendem Link abrufbar:

<https://zhaw.sharepoint.com/sites/Bscgehiral-RPAinffentlichenVerwaltungen/Freigegebene%20Dokumente/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fsites%2FBscgehiral%2DRPAinffentlichenVerwaltungen%2FFreigegebene%20Dokumente%2FGeneral%2F09%5FInterviews%2F09%5F03%20Aufzeichnungen&FolderCTID=0x012000B828F356017839469088054F8DFFAEE8>