



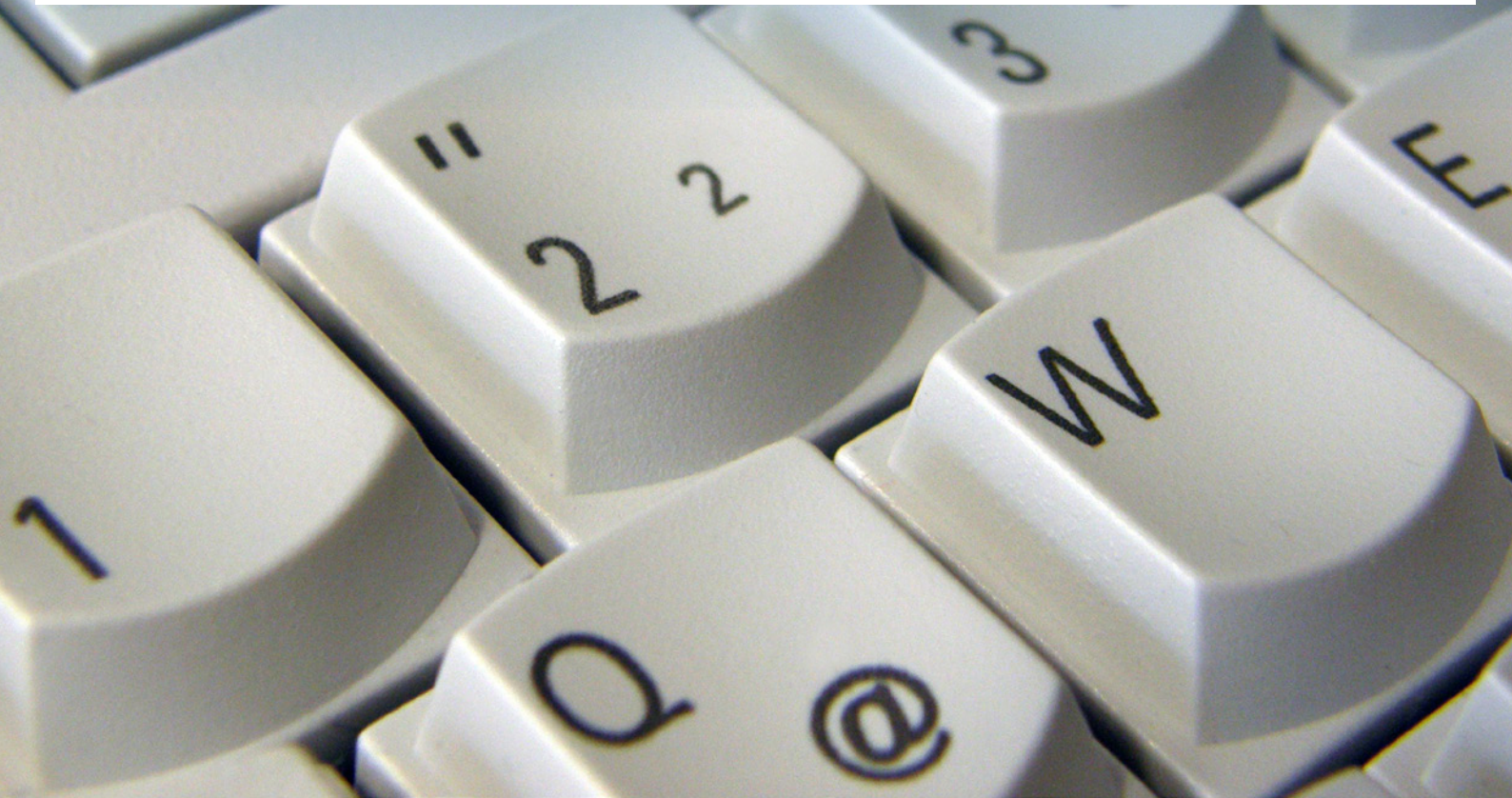
Bundesministerium  
des Innern



vernetzt und transparent  
verwaltung-innovativ.de

# Organisationskonzept elektronische Verwaltungsarbeit

Leitfaden für verantwortliche Führungskräfte



Leitfaden  
Führungskräfte



# Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	4
2.	Zielgruppe des Leitfadens	5
3.	Definition elektronische Verwaltungsarbeit	5
4.	Elektronische Verwaltungsarbeit	6
4.1.	Zielsetzung	6
4.2.	Vorteile der elektronischen Verwaltungsarbeit	6
4.3.	Erfolgskritische Faktoren	7
5.	Die Rolle der Führungskraft/Entscheider	9
5.1.	Die Führungskraft als Motor von Veränderungen	9
5.2.	Aufgaben der Führungskraft im Projektverlauf	10
6.	Überblick: Aufgaben der Führungskraft/Entscheider	11
	Anlage 1 – Übersicht über das Projektvorgehen	12

# 1. Einleitung

Die Geschwindigkeit, mit der die Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) in einer globalisierten Welt die Gesellschaft, die Wirtschaft, die Wissenschaft und die Verwaltung durchdringt, nimmt weiter zu.

Die Kommunikation erfolgt heute sowohl innerbehördlich als auch zwischen Behörden sowie mit Dritten fast ausschließlich auf elektronischem Weg: Die jüngste Analyse im ministeriellen Umfeld auf Bundesebene<sup>1</sup> zeigt, dass elektronisch eingehende Post (E-Mail) inzwischen bis zu 90 Prozent des Gesamtvolumens des täglichen Eingangs ausmacht. Die Öffentlichkeit tritt aber zunehmend auch in sozialen Netzwerken oder über Dienste wie Twitter an die Verwaltung heran. Das verändert auch die Ansprüche an die Verwaltung: Sie soll schneller, flexibler und agiler reagieren.

Die IKT verändert aber nicht nur die Art und Weise, wie kommuniziert wird. Immer mehr Vorgänge und Prozesse in der Verwaltung und zwischen Verwaltung, Bürgern und Unternehmen werden heute vollständig elektronisch abgebildet und mithilfe vernetzter Systeme ressort- und ebenenübergreifend realisiert. E-Government dient weltweit als ein wichtiger Beitrag der Behörden zur Entbürokrati-

sierung und Modernisierung der Verwaltung, zur Entwicklung auch länderübergreifender Services und zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Standorte.

Die Durchdringung aller Bereiche mit IKT erfordert wiederum adäquate Formen der Teamarbeit, der Koordination und des Wissensmanagements. Insbesondere das Teilen und Auffinden von vorhandenen Informationen (und somit die Nutzung von vorhandenen Synergien), die Vernetzung von Akteuren sowie die Koordinierung der unterschiedlichen Gruppen untereinander kann durch die Bereitstellung von virtuellen Plattformen zur Zusammenarbeit erheblich verbessert, vereinfacht und unterstützt werden.

Die Verwaltung muss die Voraussetzungen zur Nutzung der digitalen Potenziale schaffen. Das sichert Effizienz, Effektivität und Qualität des Verwaltungshandelns – gerade in Zeiten knapper personeller und finanzieller Ressourcen.

Somit ist die elektronische Be- und Verarbeitung von Informationen, Daten und Vorgängen sowie die Nutzung elektronischer Akten in den Behörden nicht mehr eine Frage des „Ob“, sondern eine Frage des „Wie“ und „Wann“.

<sup>1</sup> Interviewbasierte Ist-Analyse des Geschäftsgangs in einem Bundesministerium mit Standorten in Bonn und Berlin, durchgeführt im Januar 2011.

## 2. Zielgruppe des Leitfadens

Der vorliegende Leitfaden richtet sich speziell an Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung, die in ihren Behörden über die Einführung eines Systems zur elektronischen Verwaltungsarbeit entscheiden (Entscheider) und die Umsetzung in ihrem Haus anschließend auch verantworten. Erfahrungsgemäß liegt diese Verantwortung bei der Leitung der Zentralabteilung, im nachgeordneten Bereich auch direkt bei der Behördenleitung.

Sie werden im vorliegenden Leitfaden als Führungskraft/ Entscheider bezeichnet. In Abgrenzung dazu werden Führungskräfte auf Referatsleiter Ebene als „Führungskräfte der mittleren Führungsebene“ bezeichnet.

## 3. Definition elektronische Verwaltungsarbeit

Elektronische Verwaltungsarbeit im Sinne dieses Leitfadens umfasst:

- elektronische Schriftgutverwaltung,
- elektronische Vorgangsbearbeitung,
- elektronische Zusammenarbeit.

Der Leitfaden ist Teil des „Organisationskonzepts elektronische Verwaltungsarbeit“, das Hilfestellungen zur Umsetzung der elektronischen Verwaltungsarbeit gibt. Das Organisationskonzept ist nach dem Baukastenprinzip aufgebaut und kann bei neuen Entwicklungen ergänzt werden. Derzeit stehen neben dem „Leitfaden für Führungskräfte“ die folgenden Bausteine zur Verfügung:

- Grundlagen und Bedarfsermittlung,
- E-Akte,

- E-Vorgangsbearbeitung,
- E-Zusammenarbeit und
- Projektleitfaden.

Bausteine zu den Themen:

- E-Fachverfahren,
- E-Poststelle und Signatur,
- Scanprozess,
- E-Langzeitspeicherung,
- Datenschutz und Personaldaten

sind geplant. Die Palette wird bei Bedarf um weitere, neue Themen ergänzt.

## 4. Elektronische Verwaltungsarbeit

### 4.1 Zielsetzung

Ziel der elektronischen Verwaltungsarbeit ist es, Aufgaben in den Behörden effizienter zu erfüllen. Die **elektronische Akte** (E-Akte) erlaubt dabei den orts- und zeitunabhängigen schnellen Zugriff auf das Schriftgut. Verschiedene Funktionen erleichtern dem Bearbeiter das vollständige Ablegen von aktenrelevanten Informationen und Dokumenten, beispielsweise von E-Mails, und das Auffinden von Dokumenten in der Akte.

Bei der **elektronischen Vorgangsbearbeitung** (E-Vorgangsbearbeitung) werden Vorgänge oder Teilvorgänge automatisiert abgewickelt. Daneben bietet sie unter anderem automatische Erinnerungs- und Wiedervorlagefunktionen sowie eine Fristüberwachung. Sie zeigt zudem den Bearbeitungsstatus an sowie erledigte und noch folgende

Bearbeitungsschritte. Besonders bei komplexen Verfahren lässt sich damit die ordnungsgemäße Abwicklung einfacher überwachen.

Die **elektronische Zusammenarbeit** (E-Zusammenarbeit) unterstützt Abstimmungen, besonders bei organisationsübergreifender Zusammenarbeit in Projekten und Gremien. Darüber hinaus unterstützt sie die informelle Zusammenarbeit, das heißt den Austausch von Information und Wissen über Referats- oder Abteilungsgrenzen hinweg.

### 4.2 Vorteile der elektronischen Verwaltungsarbeit

Die elektronische Verwaltungsarbeit bietet viele Vorteile:

- **schnelles Auffinden bearbeitungsrelevanter Informationen**

Eine Analyse zeigt, dass durch die E-Akte das Auffinden von Informationen um bis zu 20 Prozent effizienter gestaltet werden kann<sup>2</sup>. Die Berechnung berücksichtigt bereits administrativen Mehraufwand, der dem Bearbeiter gegebenenfalls bei der Veraktung entsteht.

- **ortsunabhängiger, kontinuierlicher Zugriff auf Informationen**

Im Rahmen der Zugriffsrechte besteht für die Beschäftigten ein zeitlich und örtlich unabhängiger Zugriff auf die E-Akte. Es können im Unterschied zur Papierakte mehrere Personen gleichzeitig auf eine E-Akte zugreifen.

- **Unterstützung bei der vollständigen Aktenführung**

Die E-Akte ist der zentrale Speicherort für die verschiedenen elektronisch vorliegenden, aktenrelevanten Informationen. Die ordnungsgemäße Aktenführung lässt sich durch diesen zentralen Speicherort erheblich erleichtern. Das unsystematische und zerfaserte Speichern von aktenrelevanten Informationen im Referatslaufwerk, im persönlichen E-Mail-Postfach, in der Papierakte und oft noch in weiteren Verfahren kann so vermieden werden.

- **Wegfall von Medienbrüchen**

Bei der E-Akte entfällt der materielle und zeitliche Aufwand, Dokumente oder E-Mails auszudrucken und papiergebunden zu verakten.

<sup>2</sup> Vgl. die noch heute in ihrem Aussagewert gültige Untersuchung "The high cost of not finding Information," Susan Feldman & Chris Sherman, April 2003, IDC #29127, Vol. 1.

#### ■ **schnellere Abwicklung der Prozesse**

E-Vorgangsbearbeitung macht es möglich, vor allem die wiederkehrenden, gleichförmigen Prozesse (zum Beispiel die Antragsbearbeitung) erheblich effizienter abzuwickeln. Der Effizienzgewinn entsteht, weil beispielsweise eingesandte Nachweise automatisch geprüft oder Antwortentwürfe elektronisch generiert werden. Darüber hinaus lassen sich elektronisch abgewickelte innerbehördliche Prozesse durch die Verknüpfung mit E-Government-Verfahren weiter beschleunigen.

#### ■ **verbesserte Transparenz**

Führungskräfte können sich dank E-Vorgangsbearbeitung schnell über den Bearbeitungsstand, über Fristen oder Fristüberschreitungen informieren und bei Bedarf steuernd eingreifen.

Bei einer Verknüpfung mit E-Government-Verfahren kann der Bearbeitungsstand von Vorgängen auch von Bürgerinnen und Bürgern, Unternehmen sowie anderen Behörden abgerufen werden.

#### ■ **automatische Nachweisführung**

Bei der E-Vorgangsbearbeitung wird jeder Arbeitsschritt automatisch dokumentiert und nachgewiesen. Das ist für alle Verfahren, besonders in langwierigen und komplexen Prozessen, hilfreich und bedeutsam.

#### ■ **Unterstützung flexibler und informeller Arbeitsweisen**

Virtuelle Arbeitsräume, wie sie die E-Zusammenarbeit bietet, erleichtern insbesondere Projektgruppen und Gremien die ortsunabhängige Kooperation, Koordination und Kommunikation. Dabei lassen sich alle relevanten Beteiligten – auch Experten anderer Behörden oder externe Sachverständige – flexibel und schnell einbinden.

## 4.3 Erfolgskritische Faktoren

Für eine erfolgreiche Umsetzung der elektronischen Verwaltungsarbeit müssen folgende Faktoren berücksichtigt werden.

#### ■ **Fokus auf Organisation**

Die Einführung elektronischer Verwaltungsarbeit ist in erster Linie ein Organisationsprojekt. Es wirkt sich erheblich auf die gewohnte Arbeitsweise der Beschäftigten aus. Die Aufbau- und Ablauforganisation müssen zwingend überprüft, gegebenenfalls angepasst und optimiert werden. Es genügt nicht, herkömmliche Prozesse und ihre Einbindung in bestehende Verwaltungshierarchien elektronisch nachzubilden<sup>3</sup>. Vielmehr müssen die Prozesse ziel- und nutzerorientiert durchdacht, gegebenenfalls neu modelliert und erst dann mit den adäquaten informationstechnischen Instrumenten unterlegt werden. Darüber hinaus müssen die Beschäftigten den Geschäftsgang genau kennen.

In diesem Zusammenhang sind im Projektverlauf

- Regelungen zur Geschäftsordnung zu hinterfragen und im Hinblick auf die elektronische Verwaltungsarbeit anzupassen (zum Beispiel Mitzeichnung durch E-Mail),
- bestehende Geschäftsprozesse kritisch zu betrachten und bei Bedarf anzupassen (zum Beispiel Eingangsempfänger/in für bereits bestehende Vorgänge ist grundsätzlich die federführende Person),
- die Aufbauorganisation zu überprüfen und im Bedarfsfall neu zu definieren (zum Beispiel Einrichten einer zentralen Post- und Scanstelle, auch behördenübergreifend).

<sup>3</sup> Dies bedeutet nicht, dass eine sorgfältige Produktauswahl entbehrlich wäre, sie sollte aber auf den zuvor definierten behördenspezifischen organisatorischen und technischen Anforderungen erfolgen.

- **eingesetzte Personalressourcen, Projektorganisation**  
Für das Projekt braucht es unbedingt ausreichend Personal mit der erforderlichen Qualifikation, Motivation und Durchsetzungsfähigkeit.

Die Führungskraft/Entscheider initiiert das Projekt und trägt die Verantwortung.

Die Projektleitung und das Kernteam übernehmen das operative Geschäft. Sie sollten von sonstigen Aufgaben freigestellt werden.

Das Projektteam wiederum muss sich aus Organisatoren/Organisatorinnen, IT-Fachleuten sowie Beschäftigten mit Kenntnissen der Registratur und Schriftgutverwaltung zusammensetzen. Weitere Hinweise gibt der „Projektleitfaden“.<sup>4</sup>

- **Veränderungsmanagement**

Grundsätzlich liegt es in der Natur des Menschen, Neuerungen kritisch gegenüberzustehen. Die Folge ist eine geringe Veränderungsbereitschaft. Sie lässt sich durch ein aktives Veränderungsmanagement auffangen<sup>5</sup>. Dazu gehört es, die Beschäftigten früh über Projektziele, Planungen zum Projektvorgehen und die anstehenden Veränderungen zu informieren und ausreichend Diskussionsmöglichkeiten zu geben. Nur so wird Akzeptanz erreicht. Auch Interessenvertretungen (Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte etc.) müssen zeitig eingebunden werden.

- **Unterstützung durch die Hausleitung**

Eine entscheidende Rolle beim Veränderungsmanagement nehmen die Behördenleitung und die Führungskräfte ein. Nichts wirkt sich so sehr auf die Reichweite und die Wirkungstiefe einer Veränderungsmaßnahme aus wie das Engagement und das Vorbild der Hausleitung.<sup>6</sup> Dieser Verantwortung müssen sich Leitung und Führungskräfte bewusst sein, und sie müssen entsprechend „voran gehen“, um die Akzeptanz des Projekts dauerhaft sicherzustellen.

- **finanzielle Ressourcen, Wirtschaftlichkeit des Vorhabens**

Für ein so umfangreiches Projekt wie die Einführung der elektronischen Verwaltungsarbeit müssen ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung stehen.

Um die Wirtschaftlichkeit des Vorhabens beurteilen zu können, sind bereits zu Beginn Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen in verschiedenen Projektphasen vorzusehen<sup>7</sup>:

- bei der Planung,
- gegebenenfalls bei der Durchführung (begleitende Erfolgskontrollen),
- nach Abschluss der Maßnahme (abschließende Erfolgskontrolle).<sup>8</sup>

Die Hausleitung muss gewährleisten, dass die Wirtschaftlichkeitsuntersuchung ordnungsgemäß erstellt wird. In der Regel wird ein Lenkungsausschuss als oberstes Steuerungs- und Entscheidungsgremium für das Projekt einberufen<sup>9</sup>, der diese Aufgabe übernimmt.

- **technische Erfolgsfaktoren**

Neben den organisatorischen und finanziellen Aspekten sind verschiedene technische Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen. Dazu zählen beispielsweise die Leistungsfähigkeit des Systems oder sein Zusammenspiel mit der übrigen Bürosoftware (zum Beispiel Ergonomie). Diese Faktoren werden in den weiteren Bausteinen des *Organisationskonzepts elektronische Verwaltungsarbeit* beschrieben.

4 Vgl. Projektleitfaden Kap. 2.1.1f.

5 Vgl. Projektleitfaden, Kap. 2.5; Change Management: Anwendungshilfe zu Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung, [www.verwaltung-innovativ.de](http://www.verwaltung-innovativ.de).

6 Vgl. Projektleitfaden, Kap. 2.5 und Abbildung 6.

7 Vgl. § 7 BHO. In der Arbeitsanleitung „Einführung in Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen“ (RdSchr. d. BMF v. 12.01.2011 – II A 3 – H 1012-10/08/10004) werden die Schritte einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung im Einzelnen erläutert und Hinweise zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen in der Bundesverwaltung, ([http://www.cio.bund.de/Shared-Docs/Publikationen/DE/Architekturen-und-Standards/wibe\\_fachkonzept\\_download.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.cio.bund.de/Shared-Docs/Publikationen/DE/Architekturen-und-Standards/wibe_fachkonzept_download.pdf?__blob=publicationFile)) insbesondere beim Einsatz der IT können begründete und nachvollziehbare Aussagen über die Wirtschaftlichkeit auch für Vorhaben zur Einführung der elektronischen Verwaltungsarbeit erstellt werden.

8 Wie oft diese durchzuführen sind, ist von den Erfordernissen des Einzelfalls abhängig – vgl. VV Nr. 2.2 zu § 7 BHO.

9 Vgl. Projektleitfaden, Kapitel 2.1.1.



# 5. Die Rolle der Führungskraft/Entscheider

## 5.1 Die Führungskraft als Motor von Veränderungen

Ein Veränderungsprozess in der Komplexität und im Umfang der elektronischen Verwaltungsarbeit braucht einen Promotor. Eine Führungskraft wird zum Promotor, indem sie die spezielle Aufgabe übernimmt, einen Innovationsprozess aktiv und intensiv voranzutreiben. Ein Promotor:

- setzt Ziele und Prioritäten, die von anderen beachtet werden müssen,
- stellt Ressourcen bereit oder sorgt dafür, dass sie bereit gestellt werden,
- beeinflusst Termine,
- beeinflusst Personalentscheidungen,
- blockiert Opposition.

Generell obliegen die genannten Machtbefugnisse der Hausleitung. Bei der Einführung elektronischer Verwaltungsarbeit liegen Entscheidung und Verantwortung aber oft bei einer nachgeordneten Führungskraft. Sie verfügt je nach Stellung in der Hierarchie nicht über alle genannten Machtbefugnisse und muss einzelne Entscheidungen über die Hausleitung legitimieren.

Der Großteil der Entscheidungsbefugnisse sollte aber bei der Führungskraft liegen, sie sollte entsprechend hoch in der Hierarchie angesiedelt sein – mindestens auf Ebene der Abteilungsleitung, in der Regel bei der Zentralabteilung. Je höher die Stellung der Führungskraft, desto eher kann sie die Aufgabe des Promotors erfüllen. Die Führungskraft muss sich dieser Aufgabe bewusst sein, die entsprechende Rolle einnehmen und die Projektleitung bei der Durchführung geeigneter Veränderungsmaßnahmen stützen und unterstützen. Die Stärke eines Promotors zeigt sich an der Häufigkeit und Wirksamkeit seines aktiven Tuns.

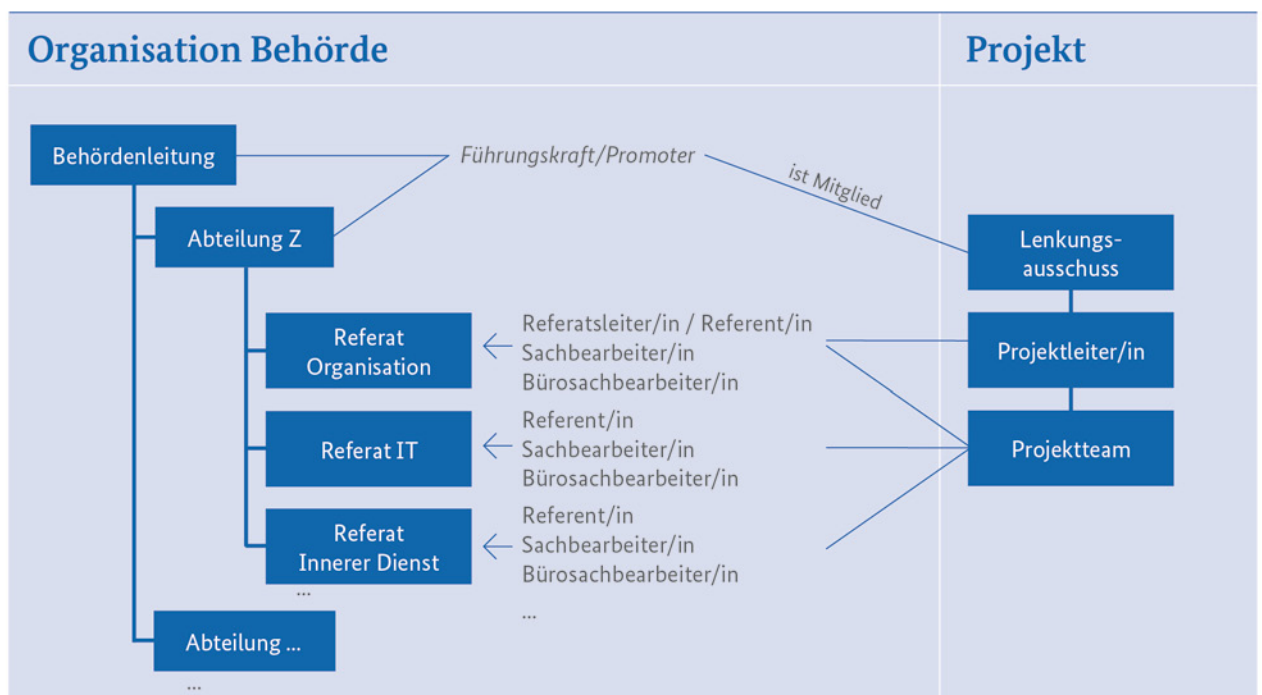


Abb. 1: Beispiel einer Projektorganisation

## 5.2 Aufgaben der Führungskraft im Projektverlauf

Im Projektverlauf müssen sich die verantwortliche Führungskraft/Entscheider und die Projektleitung kontinuierlich abstimmen. Die Führungskraft übernimmt dabei folgende Aufgaben:

### ■ Aufzeigen einer Vision

Für die Umsetzung eines Projekts zur elektronischen Verwaltungsarbeit ist eine Vision, also ein konkretes Zukunftsbild der Behörde, zu erstellen und offen zu kommunizieren. Eine Vision beantwortet zum Beispiel die Frage: Wie gestaltet sich die Verwaltungsarbeit in der Behörde in fünf Jahren?

Die Einführung der elektronischen Verwaltungsarbeit sollte einen wichtigen Baustein in dieser Zukunftsvision einnehmen und sich zugleich in die Gesamtheit der Entwicklungs- und Veränderungsprojekte des Hauses einpassen.

### ■ Definition von Zielen

Aus der Vision sind die Ziele für das Projekt abzuleiten. Erfahrungsgemäß besteht die Zielsetzung zunächst aus groben Leitlinien, die anschließend von der Projektleitung konkretisiert und operationalisiert werden. Es ist unerlässlich, dass die Führungskraft/Entscheider und die Projektleitung Ziele abstimmen und schriftlich im Projektauftrag festschreiben. Von da an richtet die Projektleitung ihr gesamtes operatives Handeln an den Zielen aus. Ohne schriftliche Fixierung kann im Projektverlauf die Orientierung verloren gehen. Ohne Ziele ist zudem am Ende des Projekts keine Aussage zum Projekterfolg möglich.

### ■ Definition der Rahmenbedingungen und weiterer Vorgaben

Im Projektauftrag werden Rahmenbedingungen, wie Zeitplan, Haushaltsmittel und Personalressourcen, sowie weitere Vorgaben definiert, beispielsweise die Pflicht, sich mit jenen parallel laufenden Vorhaben abzustimmen, die Schnittstellen zur Einführung der elektronischen Verwaltungsarbeit aufweisen. Solche parallel laufenden Vorhaben können der Aus- und Umbau der behördeneigenen Serverlandschaft oder das Auslagern inhaltlich relevanter Querschnittsanwendungen in ein Dienstleistungszentrum sein.

### ■ Bereitstellen von personellen und finanziellen Ressourcen

Die operativen Aufgaben werden durch die verantwortliche Führungskraft an die Projektleitung delegiert und ihre Aktivitäten in die Behörde hinein legitimiert. Daneben muss die Führungskraft/Entscheider die Projektleitung mit den notwendigen Kompetenzen ausstatten, qualifiziertes Personal in ausreichender Zahl zur Verfügung stellen und der Projektleitung das fachliche Weisungsrecht gegenüber diesen Beschäftigten, soweit es der Projektauftrag erfordert, einräumen.

### ■ Abnahme der Planung und Kontrolle des Projektes

Projekte zur elektronischen Verwaltungsarbeit sind erfahrungsgemäß sehr aufwändig sowie sehr umfangreich und komplex. Um den Erfolg des Projektes sicherzustellen, bedürfen sie einer straffen Planung und einer stetigen Kontrolle durch die verantwortliche Führungskraft bzw. den Lenkungsausschuss.

### ■ Offene und klare Kommunikation der Zielsetzung und des Vorgehens

Die Vision, die Ziele, das geplante Vorgehen und der Zeitplan, aber auch die erwarteten Effekte und Verbesserungen müssen offen und klar in der Behörde kommuniziert werden. Für die Beschäftigten müssen außerdem während des gesamten Veränderungsprozesses der Umsetzungs- und der Erfolgswille von Hausleitung, Führungskräften und Projektleitung erkennbar sein.

### ■ Wahrnehmen der Rolle als Promotor

Die Führungskraft/Entscheider muss diejenigen Akzeptanzmaßnahmen durchführen bzw. unterstützen, bei denen sie als Promotor eine starke Wirkung auf die jeweilige Zielgruppe hat. Zu diesen Maßnahmen gehört unter anderem die persönliche Präsenz bei internen Informationsveranstaltungen oder bei Abstimmungsgesprächen mit einzelnen Interessengruppen (zum Beispiel Fachabteilung, Personalrat etc.).

Die Projektleitung bedarf gerade bei der Kommunikation mit hierarchisch höherrangigen Personen (zum Beispiel Führungskräften der mittleren Führungsebene) der Unterstützung des Promotors.

Die Führungskraft/Entscheider sollte Anliegen der Projektleitung mit angemessener Priorität behandeln.

#### ■ **Vorbildfunktion: Veränderungen selbst leben und für die Umsetzung sorgen**

Die Vorbildfunktion einer Führungskraft trägt maßgeblich zum Projekterfolg bei. Dabei müssen den offenkommunizierten Botschaften auch adäquate Taten folgen. Nichts vermindert die Akzeptanz der Beschäftigten an einer Veränderungsmaßnahme so sehr, wie eine Führungskraft, die dem eigenen Reden keine Folge leistet. Das bedeutet, die Führungskraft muss früh die elektronische Verwaltungsarbeit selbst nutzen und im eigenen Büro Arbeitsabläufe, besonders Sichtungs- und Zeichnungsabläufe, verändern. Spezielle Technologien ermöglichen es, die Führungskraft ohne Reibungs-

verluste und zusätzlichen Aufwand vollständig in die elektronische Verwaltungsarbeit einzubeziehen und zugleich ihre besonderen Anforderungen an Mobilität und Schnelligkeit zu erfüllen. Die Bearbeitung der Vorgänge in der klassischen, papiergebundenen Art und Weise sollte die Ausnahme bleiben.

Um die verantwortliche Führungskraft zu unterstützen, wird empfohlen, einen Lenkungsausschuss als oberstes Steuerungs- und Entscheidungsgremium einzuberufen. Weitere Hinweise zur Besetzung des Lenkungsausschusses werden im Projektleitfaden gegeben.<sup>10</sup>

## 6. Überblick: Aufgaben der Führungskraft/Entscheider

Zusammenfassend ergeben sich aus den oben genannten Punkten für die verantwortliche Führungskraft/Entscheider folgende Tätigkeiten, die zur Sicherung des Projekterfolgs umgesetzt werden müssen:

- Einsetzen eines Projektleiters/einer Projektleiterin,
- Vorgabe der Projektziele,
- Bereitstellen von Ressourcen (personell, finanziell sowie zeitlich),
- Abnahme der Planung (zum Beispiel Umfang/Größe des Projekts, Änderungen des Geschäftsgangs, Einbeziehung von Organisationseinheiten, Umsetzungsreihenfolge),
- Kontrolle des Projektes,
- Entscheidungen mit Auswirkung auf die Behörde (Aufbau- und Ablauforganisation, Einsatz von Haushaltsmitteln, Einsatz von Beschäftigten etc.),

- Unterstützen der Projektleitung bei der Projektarbeit,
- Wahrnehmen der Rolle als Promotor: Unterstützung der Projektleitung bei Veränderungsmaßnahmen,
- Akzeptieren und aktives Einfordern von Veränderungen der Arbeitspraxis im eigenen Büro.

Die meisten dieser Aufgaben sind Daueraufgaben. Für den Projekterfolg ist es entscheidend, dass sie durch die verantwortliche Führungskraft selbst wahrgenommen und nicht delegiert werden.

In Anlage 1 wird das klassische Projektvorgehen im Überblick dargestellt. Die Phasen und ihre Aktivitäten werden im Projektleitfaden ausführlich beschrieben.

# Anlage 1 – Übersicht über das Projektvorgehen

Projekte zur elektronischen Verwaltungsarbeit laufen in der Regel in den folgenden Schritten ab:

## Voruntersuchung:

In der Voruntersuchung wird geprüft, wie elektronische Verwaltungsarbeit in der eigenen Behörde realisiert werden kann. Hierzu werden Schwachstellen und Effizienzpotenziale identifiziert und der Optimierungsbedarf definiert. Ferner wird eine Einführungsstrategie entwickelt: Regelmäßig wird das System zunächst in einem ausgewählten Teilbereich (Pilotbereich, zum Beispiel zwei Referate, wenn möglich auch der Promotor und die Projektgruppe) erprobt, um die tatsächlichen Konsequenzen der Systemeinführung gegenüber den Planungen zu evaluieren. Darüber hinaus wird festgelegt, wie die weiteren Organisationsbereiche einbezogen werden. Die Hausleitung entscheidet aufgrund der Ergebnisse der Voruntersuchung, zu der auch eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung und die Angabe der voraussichtlich benötigten Haushaltsmittel gehören, über die Durchführung des Projekts.

## Hauptuntersuchung:

Nach positiver Leitungsentscheidung ist im Rahmen der Hauptuntersuchung detailliert zu klären, wie die Aktenführung bzw. der Geschäftsgang aktuell umgesetzt ist (Ist-Prozess) und wie diese zukünftig elektronisch unterstützt werden sollen (Soll-Prozess). Die Ziellösung ist entsprechend zu konzipieren (Soll-Konzept) und ein geeignetes technisches System auszuwählen.

## Einführung und Evaluierung:

Das Soll-Konzept wird im Pilotbereich mit Hilfe des ausgewählten Systems realisiert und nach einem festgelegten Pilotzeitraum (zum Beispiel drei Monate) evaluiert. Für die Systemeinführung sind technische Vorbereitungen (Anpassen des Systems, Einbetten in die IT-Infrastruktur der Behörde etc.) und erhebliche organisatorische Vorbereitungen (zum Beispiel Feinplanung des elektronischen Geschäftsgangs, Schulung der Systemnutzer) notwendig.

## Impressum

**Herausgeber:**  
Bundesministerium des Innern  
Alt-Moabit 101D  
10559 Berlin

Dieses Dokument wurde in Zusammenarbeit mit der  
BearingPoint GmbH erstellt.

**Ansprechpartner:**  
Bundesministerium des Innern  
Referat O1  
o1@bmi.bund.de

**Stand:** Mai 2012

Nachdruck, auch auszugsweise, ist genehmigungspflichtig.

**Gestaltung und Produktion:**  
MediaCompany – Agentur für Kommunikation GmbH

[www.bmi.bund.de](http://www.bmi.bund.de)

