



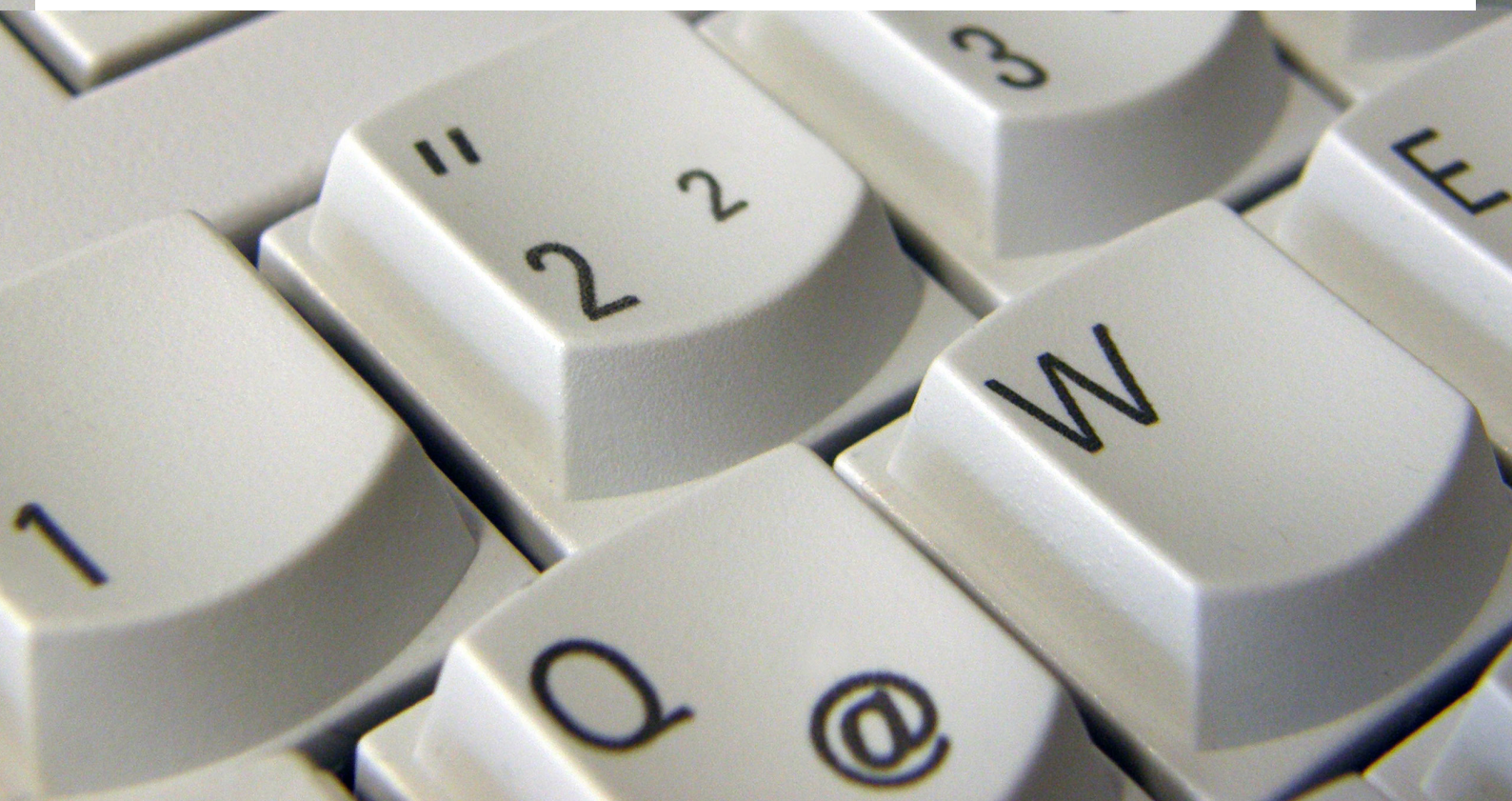
Bundesministerium  
des Innern



vernetzt und transparent  
verwaltung-innovativ.de

# Organisationskonzept elektronische Verwaltungsarbeit

Projektleitfaden



Projektleitfaden



# Inhaltsverzeichnis

1	<b>Einleitung</b> .....	6
2	<b>Die Verzahnung von Organisation, Fachseite und IT</b> .....	7
3	<b>Exkurs: Instrumente des Projektmanagements</b> .....	9
3.1	Projektmanagement.....	9
3.1.1	Projektorganisation.....	9
3.1.2	Aufgaben der Projektbeteiligten.....	10
3.2	Projektplanung.....	12
3.3	Qualitätsmanagement.....	13
3.4	Risikomanagement.....	14
3.4.1	Risikoidentifikation.....	14
3.4.2	Risikoanalyse.....	15
3.4.3	Risikobehandlung.....	16
3.4.4	Risikobeobachtung.....	16
3.5	Veränderungsmanagement.....	17
3.5.1	Ursachen erkennen – Die Bedürfnisse der Beschäftigten kennen und verstehen.....	18
3.5.2	Ziele.....	18
3.5.3	Maßnahmen.....	18
3.5.4	Kommunikationsplan.....	19
4	<b>Das Phasenmodell zur Einführung der elektronischen Verwaltungsarbeit</b> .....	21
4.1	Übersicht.....	21
4.2	Einstieg in das Phasenmodell.....	22

5	<b>Projektinitialisierung</b>	23
5.1	Zieldefinition	23
5.2	Projektplanung	24
5.3	Projektauftrag	24
5.4	Planung der Voruntersuchung	25
5.5	Ergebnisse der Initialisierungsphase	25
6	<b>Voruntersuchung</b>	27
6.1	Ermittlung der behördenspezifischen Ziellösung	27
6.2	Ableiten der notwendigen Bausteine aus der Ist-Analyse	29
6.3	Definition einer Einführungsstrategie	30
6.4	Wirtschaftlichkeitsbetrachtung	33
6.5	Entscheidungsvorlage	35
6.6	Ergebnisse der Voruntersuchung	35
6.7	Exkurs: Voruntersuchung bei stockenden Einführungsprojekten	36
7	<b>Hauptuntersuchung</b>	37
7.1	Ist- und Schwachstellenanalyse	37
7.1.1	Umfassende Ist-Analyse in den betroffenen Organisationseinheiten	37
7.1.2	Schwachstellenanalyse	39
7.2	Konzeption	41
7.2.1	Erstellung des Fachkonzeptes	41
7.2.1.1	Spezifikation der Anforderungen an die Schriftgutverwaltung	41
7.2.1.2	Spezifikation der Sollprozesse	43
7.2.1.2.1	Inhaltliche Fragestellungen der Sollprozessdefinition	43
7.2.1.2.2	Qualitätssicherung der Prozessbeschreibung	44
7.2.2	Exkurs: Berücksichtigung von Fachverfahren in der Fachkonzeption	45
7.2.3	Funktionalen Anforderungskatalog erstellen	46
7.2.4	Technisches Sollkonzept erstellen	46
7.2.5	Organisatorische Umsetzung der elektronischen Verwaltungsarbeit regeln	47
7.3	Auswahl eines DMS	48
7.4	Ergebnisse der Hauptuntersuchung	49

<b>8</b>	<b>Einführung</b>	50
8.1	Einführungsvorbereitung	50
8.1.1	Konfigurationskonzept erstellen	50
8.1.2	Übergang zur elektronischen Verwaltungsarbeit planen	50
8.1.3	Technisches Infrastrukturkonzept erstellen	51
8.1.4	Konzept und Planung für den Abnahmetest erstellen	51
8.1.5	Betriebs- und Servicekonzept erstellen	53
8.1.6	Roll-out-Planung erstellen	54
8.1.7	Schulungsplanung erstellen	55
8.1.7.1	Betreuungsplanung erstellen	55
8.1.7.2	Kommunikationsplanung für die Einführungsphase erstellen	56
8.2	Installation und Konfiguration der Lösung	56
8.3	Abnahmetest	56
8.4	Pilotierung	57
8.5	Schulung	58
8.6	Rollout/Übergang in den Echtbetrieb	58
8.7	Evaluierung der Hauptuntersuchung und Einführung	58
8.8	Ergebnisse der Einführungsphase	58
<b>9</b>	<b>Projektabschlussaktivitäten</b>	<b>60</b>
	Anlage 1: Checklisten zur Ist-Analyse	61
	Anlage 2: Checkliste für die fachliche Sollkonzeption	71
	Anlage 3: Beispiel Kommunikationsplan	72
	Anlage 4: Hinweise für die Beschaffung über eine Ausschreibung	74
	Anlage 5: Beispiel Risikoregister	76
	Literaturverzeichnis	77
	Abkürzungsverzeichnis	78

# 1. Einleitung

Die Einführung der elektronischen Verwaltungsarbeit (zum Beispiel E-Akte, E-Vorgangsbearbeitung und/oder E-Zusammenarbeit) stellt ein komplexes IT-basiertes Organisationsvorhaben dar. Die papierbezogene Bearbeitung tritt in den Hintergrund; Arbeitsprozesse werden stärker elektronisch unterstützt. Dadurch verändern sich nicht nur die Ablauf- und teilweise auch die Aufbauorganisation der Behörde, es verändert sich auch die gewohnte Arbeitsweise vieler Beschäftigter.

Eine sorgfältig am Bedarf der Behörde ausgerichtete Zielsetzung und Planung bildet eine wesentliche Grundlage für den Projekterfolg. Sie muss insbesondere die Fähigkeit der Behörde zur Umsetzung der Veränderungen berücksichtigen (so zum Beispiel die verfügbaren Ressourcen und die Unterstützung durch die Behördenleitung).

Der Projektleitfaden beschreibt beispielhaft, wie die Bausteine

- E-Akte,
- E-Vorgangsbearbeitung,
- E-Zusammenarbeit und/oder
- E-Fachverfahren<sup>1</sup>

umgesetzt werden können. Er sollte bereits zum Projektstart herangezogen werden. Die enthaltenen Empfehlungen resultieren aus den Erfahrungen vieler Einführungsprojekte auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene.

Der Projektleitfaden richtet sich insbesondere an die Projektleitung und das Projektteam.

Der Projektleitfaden gibt einen ganzheitlichen Überblick auf die organisatorischen Fragestellungen und Probleme. Letztere sind erfahrungsgemäß um ein Vielfaches komplexer, als dies bei der Einführung anderer IT-Systeme der Fall ist, wie beispielsweise bei der Einführung von Fachverfahren zur Antragsbearbeitung.

Bei allem Bemühen um eine umfassende Darstellung der Projektaktivitäten erhebt der Leitfaden keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Er ist in jedem Fall an die spezifischen organisatorischen und technischen Erfordernisse der jeweiligen Behörde anzupassen. Der Projektleitfaden stellt lediglich eine Orientierungshilfe dar; als strikte Handlungsanweisung soll und darf er nicht verstanden werden.

---

<sup>1</sup> Der Baustein ist geplant. Vorübergehend kann das entsprechende DOMEA®-Erweiterungsmodul genutzt werden.

## 2. Die Verzahnung von Organisation, Fachseite und IT

Die Konzeption, Erarbeitung und Umsetzung der einzelnen Module der Elektronischen Verwaltungsarbeit enthält sowohl organisatorische als auch fachliche Aspekte (zum Beispiel Schriftgutverwaltung) und Aspekte der IT. Daher ist es zwingend erforderlich, dass bei einem solchen Projekt Organisation, Fachseite und IT frühzeitig und kooperativ zusammenarbeiten. Das ist insbesondere deswegen wichtig, da ein solches Projekt in der Regel viele Beteiligte hat und mit erheblichen Kosten verbunden ist.

Die Kompetenzen von Organisation und IT lassen sich wie folgt skizzieren:

- **Organisation:** Die Organisation und ggf. die Fachseite kennen die zu realisierenden Anforderungen an die elektronische Verwaltungsarbeit sehr genau. Sie sollte daher die Rolle des Auftraggebers in einem solchen Projekt einnehmen. Die Rolle bedingt, dass die Organisation derartige Projekte initiieren und vorantreiben sollte.
- **IT-Seite:** Die IT verfügt über detaillierte Kenntnisse der IT-Landschaft in der Behörde; also über die existierenden IT-Systeme, deren Schnittstellen und die Entwicklung dieser Landschaft sowie die verwendete IT-Infrastruktur. Weiterhin verfügt die IT-Seite über detaillierte Kenntnisse von Funktionalitäten moderner IT-Systeme, die die Verwaltungsarbeit elektronisch unterstützen können. Die IT-Seite sollte daher als Auftragnehmer fungieren, die Fachseite bei der Formulierung von Anforderungen unterstützen und die abgestimmten Anforderungen in IT realisieren.

Weder die Organisation noch die IT verfügen in der Regel über das Wissen der jeweils anderen Seite. Die Organisation kennt die IT nicht genau genug, um selbst IT-Systeme zu entwickeln oder zu beschaffen. Die IT-Seite wiederum kennt die Anforderungen nicht gut genug, um dafür zu sorgen, dass ein entwickeltes oder beschafftes IT-System den Anforderungen tatsächlich gerecht wird. Mit der zunehmenden Durchdringung der Verwaltungsarbeit mit IT wird es daher immer wichtiger, dass Organisation, IT und ggf. Fachabteilung Hand-in-Hand Lösungen erarbeiten.

Arbeiten Organisation und IT nicht frühzeitig zusammen, entstehen typischerweise folgende Risiken für Projekte der elektronischen Verwaltungsarbeit:

- **Das verwendete IT-System wird durch die Nutzer nicht akzeptiert:** Wird das Thema „elektronische Verwaltungsarbeit“ vornehmlich durch die IT-Seite vorangetrieben und die Organisation/Fachseite nicht ausreichend eingebunden, besteht die Gefahr, dass das realisierte System die Anforderungen der Nutzer nicht oder nicht vollständig erfüllt. Damit entwickelt das System für die Verwaltung nur einen eingeschränkten Nutzen und wird im schlimmsten Fall von den Beschäftigten abgelehnt.
- **Das IT-System ist teuer in Entwicklung und/oder Betrieb:** Wird die IT-Seite in das Projekt zur elektronischen Verwaltungsarbeit zu spät eingebunden, besteht die Gefahr, dass sich das neue System nur schlecht in die bestehende „Landschaft“ der IT-Systeme einfügt. Eine teure Entwicklung oder ein teurer Einkauf des Systems wäre die Folge, da bereits bestehende Komponenten der IT-Landschaft nicht genutzt werden könnten. Aber auch die Wartung verteuert sich, da das System möglicherweise Infrastrukturen benötigt, die derzeit in der Behörde nicht vorhanden sind aber künftig betrieben werden müssten. Der Aspekt der Wartungskosten ist besonders wichtig, da über den gesamten Lebenszyklus eines IT-Systems ca. 70–80 Prozent der Gesamtkosten auf die Wartung entfallen.
- **Das IT-System ist nicht innovativ:** Wird das Projekt zur elektronischen Verwaltungsarbeit überwiegend von der Organisation/Fachseite entwickelt, besteht das Risiko, dass innovative Anforderungen – zum Beispiel durch Innovationen in der IT – übersehen werden. Das führt im schlimmsten Fall dazu, dass das neu entwickelte IT-System nicht zukunftsfähig ist und nach kurzer Zeit überarbeitet werden muss. Hier ist insbesondere zu beachten, dass die vielfältigen Innovationen der letzten zehn Jahre in der IT – wie zum Beispiel das mobile Arbeiten, Smartphones, Tablett-PCs, Cloud-Technologien u. ä. – bei richtiger Konzeption des IT-Systems

auch gewinnbringend in der Verwaltung eingesetzt werden könnten.

Diese Risiken können durch eine enge Zusammenarbeit zwischen Organisation, Fach- und IT-Seite deutlich reduziert werden. Im Kern geht es darum, dass die Anforderungen von Organisation und Fachseite mit den Lösungen der IT-Seite abgestimmt und in Einklang gebracht werden. Dieses Vorgehen sichert zu, dass einerseits die Anforderungen von Organisation und Fachseite realistisch in IT umgesetzt werden können und andererseits innovative IT-Lösungen von der Verwaltung auch genutzt werden.

Die skizzierte Art der Zusammenarbeit erfordert in der Regel ein Umdenken bei allen Beteiligten. So sollten Organisation und Fachseite nicht „in Produkten denken“, der IT-Seite also nicht sagen, dass sie beispielsweise ein bestimmtes Produkt eines bestimmten Herstellers benötigen. Vielmehr sollte sie ihre Anforderungen spezifizieren.

Im Gegenzug sollte die IT-Seite weder ihre bevorzugten Lösungen „verkaufen“ noch die Anforderungen der Organisation/Fachseite als zu unpräzise oder unverständlich bemängeln. Das Entwickeln verständlicher, abgestimmter und realistischer Anforderungen ist schwierig, aufwändig und erfordert viel Kommunikation zwischen allen Beteiligten.

Ist in der Behörde ein Architekturmanagement oder ein professionelles Anforderungsmanagement etabliert, so sollte die Unterstützung durch die Architekten bzw. Anforderungsmanager eingefordert werden. Beide Personengruppen verfügen über das notwendige Verständnis, den Prozess des Anforderungsmanagements zu moderieren und damit das Projekt zum Erfolg zu führen. Sollten die vorgenannten Funktionen in der Behörde nicht vorhanden sein, so kann der „Leitfaden zur Ableitung von Diensten aus Geschäftsprozessen“<sup>2</sup> helfen, der sich genau mit dieser Problematik beschäftigt.



## 3. Exkurs: Instrumente des Projektmanagements

Um komplexe Organisations- und IT-Projekte erfolgreich durchzuführen, sind grundlegende Kenntnisse der Instrumente des Projektmanagements erforderlich.

Es ist erforderlich, die Erwartungen derjenigen, die ein Interesse am Verlauf oder Ergebnis des Projektes haben, zu berücksichtigen.

### 3.1 Projektmanagement

→ **Projektmanagement** ist die „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten“.<sup>3</sup>

Die Aufgabe des Projektmanagements ist es, neben den im Projektauftrag festgehaltenen Zielen die folgenden drei Aspekte (das „magische Dreieck“) permanent zu überwachen:

- Kosten
- Zeit
- Qualität

Nur wenn alle drei Aspekte ausreichend erfüllt werden, verläuft das Projekt erfolgreich.<sup>4</sup> Darüber hinaus ist es er-

#### 3.1.1 Projektorganisation

Es gibt unterschiedliche Formen der Projektorganisation. Die Projektorganisation ist abhängig von der Größe des Projekts (Anzahl der beteiligten Behörden und Unternehmen, dem Projektvolumen, den betroffenen Beschäftigten usw.) und muss ggf. im Projektverlauf an geänderte Anforderungen angepasst werden.

Die Projektorganisation sollte mindestens aus den folgenden Gremien und Rollen bestehen:

- Projekt-Lenkungsausschuss (PLA)
- Projektleitung
- ggf.: Teilprojektleitung (abhängig von der Projektgröße)
- Projektteams
- Veränderungsmanager
- Qualitätsmanager

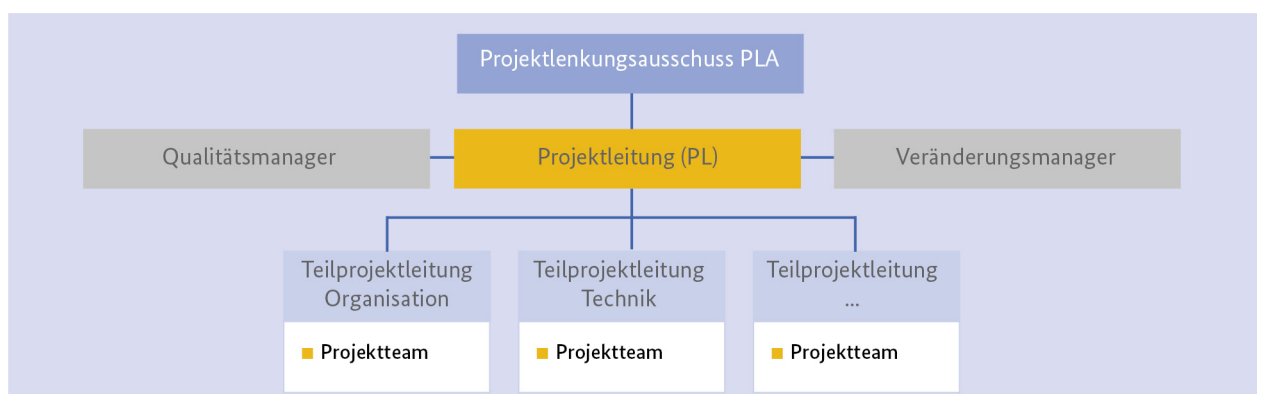


Abbildung 1: Beispiel Projektorganisation

Darüber hinaus wird die Projektleitung vom internen Promotor unterstützt.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Es gibt eine Vielzahl von Definitionen zum Thema Projektmanagement. Hier wird die der DIN-Norm (DIN 69901-5:2009-01) verwendet.

<sup>4</sup> Weiterführende Informationen siehe: BMI (Hrsg.), Praxisleitfaden Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, 2008, [www.verwaltung-innovativ.de](http://www.verwaltung-innovativ.de).

<sup>5</sup> Vgl. Leitfaden für verantwortliche Führungskräfte, S. 9 ff.

### 3.1.2 Aufgaben der Projektbeteiligten

In der nachfolgenden Tabelle sind die Rollen und Verantwortlichkeiten der Projektbeteiligten definiert. Die Fest-

legung erfolgt zu Beginn des Projektes und wird laufend überprüft und ggf. modifiziert.

<b>Projekt-Lenkungsausschuss (PLA)</b>	
Aufgaben	<p>Der PLA trifft die grundsätzlichen Projektentscheidungen, wie beispielsweise:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Genehmigung/Änderungen/Anpassungen des Projektauftrages</li> <li>■ Entscheidungen über Haushaltsmittel</li> <li>■ Prüfung (inhaltlich, zeitlich, finanziell) und Genehmigung externer Vergaben sowie von Vertragsanpassungen</li> <li>■ Abnahme der Phasenergebnisse und Freigabe der nächsten Phase</li> <li>■ Freistellungen von Beschäftigten für die Projektarbeit</li> <li>■ Freigabe von erstellten Konzepten</li> <li>■ Maßnahmen des Veränderungsmanagements</li> </ul>
Besetzung	<p>Der PLA setzt sich mindestens aus der Projektleitung, dem Qualitätsmanager und einem Vertreter der Behördenleitung zusammen. In den Phasen Initialisierung, Vor- und Hauptuntersuchung ist der PLA ausschließlich behördenintern besetzt. Werden in diesen Phasen externe Berater eingesetzt, sollten diese anlassbezogen auch im PLA beratend eingebunden werden.</p>
Berichtspflichten	<p>Als oberste Entscheidungsinstanz des Projektes erhält der PLA regelmäßig Berichte der Projektleitung.</p>

<b>Projektleitung und Teilprojektleitung</b>	
Aufgaben	<p>Die Projektleitung ist für die operative Planung, die Durchführung der einzelnen Projektaktivitäten, das Projektcontrolling sowie das Risikomanagement verantwortlich. Sie trägt dafür Sorge, dass das Projekt in der geplanten Zeit, der erwarteten Qualität sowie im vorgegebenen Budget erfolgreich umgesetzt wird.</p> <p>Die Teilprojektleitungen sind in gleicher Weise für die von ihnen verantworteten Aufgabenbereiche zuständig.</p>
Besetzung	<p>Die Projektleitung sollte aus dem/der Projektleiter/-in des Auftraggebers und – sofern im Projekt eingesetzt – den Projektleitern des externen Beraters und des Systemlieferanten bestehen.</p> <p>Bei großen Projekten sollte die Projektleitung durch ein Projektbüro unterstützt werden.</p> <p>Die Teilprojektleitungen können sowohl von eigenen Beschäftigten oder Vertretern des Systemlieferanten besetzt werden.</p>
Berichtspflichten	<p>Die Teilprojektleitungen berichten an die Projektleitung entsprechend den Vorgaben des Projektberichtswesens. Die Projektleitung fasst diese zum Projektstatusbericht zusammen und berichtet an den PLA.</p>

<b>Projektteams</b>	
Aufgaben	Die Projektteams erarbeiten die von ihnen verantworteten Fachthemen. Abhängig von der Projektphase und dem Projektumfang können beispielsweise folgende Projektteams gebildet werden: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Projektteam fachliche Konzeption</li> <li>■ Projektteam Schulungen</li> <li>■ Projektteam technische Realisierung</li> </ul>
Besetzung	Je nach Aufgabenstellung mit entsprechend qualifizierten Beschäftigten aus den Bereichen Organisation, Technik, Qualitätssicherung usw.
Berichtspflichten	Die Projektteams berichten an die jeweilige Teilprojektleitung.

<b>Veränderungsmanagement</b>	
Aufgaben	Der/die Veränderungsmanager/-in stellt sicher, dass im Projekt erforderliche Akzeptanz fördernde Maßnahmen beizeiten geplant und umgesetzt werden. Er/sie ist für die rechtzeitige anlassbezogene Einbindung von Personalrat, Gleichstellungsbeauftragter, Datenschutzbeauftragtem/r, Schwerbehindertenvertretung usw. verantwortlich. Darüber hinaus koordiniert der/die Veränderungsmanager/-in alle projektbezogenen Aktivitäten zur Öffentlichkeitsarbeit.
Besetzung	Grundsätzlich kann das Veränderungsmanagement von der Projektleitung oder anderen Projektmitgliedern wahrgenommen werden. Bei Projekten mit umfangreichen Änderungen der Ablauf- und Aufbauorganisation und vielen betroffenen Beschäftigten empfiehlt es sich, die Rolle des Veränderungsmanagers/der Veränderungsmanagerin separat zu besetzen.
Berichtspflichten	Der/die Veränderungsmanager/-in berichtet direkt an die Projektleitung.

<b>Qualitätsmanagement</b>	
Aufgaben	Der/die Qualitätsmanager/-in stellt sicher, dass die für das Qualitätsmanagement (QM) im Projekt erforderlichen Prozesse eingeführt, realisiert und aufrechterhalten werden.
Besetzung	Die Verantwortungen für die Erstellung und die Qualität von Projektleistungen sind grundsätzlich von der Verantwortung für die Qualität dieser zu trennen. Aus diesem Grund sollte der Qualitätsmanager unabhängig von der eigentlichen Projektorganisation als „Stabstelle“ des PLA fungieren.
Berichtspflichten	Der/die Qualitätsmanager/-in berichtet direkt an den PLA.

Tabelle 1: Gremien der Projektorganisation

Neben der beschriebenen Aufbauorganisation muss für das Projekt ebenfalls die Ablauforganisation festgelegt werden. Hierzu gehören:

### Projektberichtswesen

Durch ein regelmäßiges Berichtswesen ist sowohl der Informationsfluss zwischen den einzelnen Gremien (Projektteams, Projektleitung und Lenkungsausschuss), als auch eine regelmäßige Überprüfung des Projektfortschritts zu gewährleisten. In diesem Zusammenhang müssen folgende Punkte definiert werden:

- Häufigkeit: In welchen Abständen wird berichtet? (Erfahrungsgemäß sollte mindestens monatlich berichtet werden.)

- Ersteller: Wer berichtet (Projektteam, Projektleiter usw.)?
- Zielgruppe: Wem wird berichtet (Projektleitung, PLA)?
- Inhalt: Worüber wird berichtet? Zum Beispiel über:
  - in der Berichtsperiode abgeschlossene Aktivitäten,
  - Fortschritt in den laufenden Aktivitäten,
  - aktivitätsbezogen die eingeleiteten Steuerungsmaßnahmen in der Berichtsperiode,
  - offene Punkte/Entscheidungsbedarfe mit Terminen und Verantwortlichkeiten,
  - aktuelle Bewertung der bekannten Projektrisiken,
  - neu erkannte Risiken und Maßnahmenvorschläge,
  - aktueller Budgetplan des Projektes (Soll, Ist, noch verfügbar).

## 3.2 Projektplanung

Zur Projektplanung gehören die Aufwands-, Termin- und Budgetplanung. Zur Unterstützung dienen:

- der Projektstrukturplan (Was ist zu tun, welche Arbeitspakete fallen an?)
- der Ablaufplan mit Meilensteinen (Welche Reihenfolge muss eingehalten werden?)
- die Ressourcenplanung (Wer steht für welchen Zeitraum zur Verfügung?)
- die Budgetplanung (Zu welchen Zeitpunkten fallen welche Kosten an und werden diese vom Projektbudget gedeckt?)

Der **Projektstrukturplan** enthält alle Elemente eines Projektes, in der Regel in einem hierarchischen Aufbau dargestellt. Die meist verwendete Darstellungsform ist das Diagramm. Alternativ kann eine Listendarstellung mit

Nummerierung und Einrückungen oder ein Mindmap genutzt werden. Nachdem der Projektstrukturplan fertig gestellt wurde, muss der **Ablaufplan** definiert werden. Dieser gliedert die im Projektstrukturplan dargestellten Arbeitspakete auf und fasst sie in logische, sachliche und zeitliche Beziehungen zueinander. Hierfür bietet sich die Nutzung von Balkenplänen an. Ziel ist es dabei, eine realistische Terminierung der Arbeitspakete vornehmen zu können, die Abhängigkeiten einzelner Arbeitspakete abzubilden und eine effektive Projektsteuerung und -überwachung zu gewährleisten.

Im Rahmen der **Ressourcenplanung** werden den einzelnen Aktivitäten des Ablaufplanes die für die Umsetzung erforderlichen Ressourcen zugeordnet.

Zur Umsetzung der Projekte werden die erforderlichen Haushaltsmittel geplant und bereitgestellt. Die Projektleitung muss eine **Budgetplanung** aufstellen, um die vorhandenen Haushaltsmittel rechtzeitig zu binden und den Mittelabfluss entsprechend dem Projektfortschritt bzw. der vertraglichen Zahlungsziele sicherzustellen.

## 3.3 Qualitätsmanagement

Neben der Aufgaben-, Zeit- und Ressourcenplanung ist die Qualitätssicherung bzw. Qualitätsplanung ein kritischer Erfolgsfaktor für die Projektumsetzung.

→ **Qualitätsmanagement** umfasst alle organisierten Maßnahmen, die der qualitativen Verbesserung von Produkten, Prozessen oder Leistungen dienen, um die Qualität dieser sicherzustellen.<sup>6</sup>

Die im Rahmen des Qualitätsmanagements zu planenden Maßnahmen für die Qualitätssicherung (QS) lassen sich in die folgenden Kategorien einteilen:

- **konstruktive Qualitätssicherung (Qualitätslenkung)**  
Der Schwerpunkt liegt hier darin, vorbeugende Maßnahmen zu ergreifen, um Fehler zu vermeiden.
- **analytische Qualitätssicherung (Qualitätsprüfung)**  
Im Rahmen der analytischen Qualitätssicherung werden bestehende Fehler mit Hilfe von Prüfmaßnahmen aufgedeckt.

Für die gesamte Projektarbeit gilt, dass der Aufwand für die analytische Qualitätssicherung durch eine möglichst gute konstruktive Qualitätssicherung gering gehalten werden soll.

### Leitgedanken

- „Vorbeugen ist besser als Heilen“.
- Kleine Fehler in frühen Projektphasen können zu hohen Folgekosten führen. Werden beispielsweise in der Sollkonzeption bestimmte Anforderungen an die künftige IT-Lösung nicht berücksichtigt, findet diese auch keinen Niederschlag in den Ausschreibungsunterlagen und muss später im Änderungsverfahren umgesetzt werden. Dies treibt die Kosten und verzögert ggf. das Projekt.

Basierend auf dem Projektplan wird der Qualitätssicherungsplan (QS-Plan) durch den Qualitätsbeauftragten zusammen mit der Projektleitung erstellt. Der QS-Plan sollte mindestens die folgenden Festlegungen enthalten:

- Was ist zu tun? Wer ist für die QS verantwortlich?
- Wie wird die Qualität geprüft, welche Vorgaben, Richtlinien, Standards usw. sind einzuhalten? Für jedes zu prüfende Projektergebnis wird hier festgelegt, mit welchen Maßnahmen (konstruktive oder analytische) die Qualität sichergestellt werden soll.
- Für alle im Projekt zu erstellenden Dokumente und Konzepte erfolgt die Definition der Inhalte und der Beschreibungsmethoden vor Beginn der inhaltlichen Arbeit mit dem Ziel, ein gemeinsames Verständnis aller an der Erstellung Beteiligten über Inhalt, Vorgehen und Detaillierungsgrad zu erreichen.
- Nach welchen Testmethoden erfolgt die analytische Qualitätssicherung in der Testphase? Hier werden die grundlegenden Testziele, die zu nutzenden Testmethoden sowie der Testablauf als Basis für das Testkonzept festgeschrieben.

Qualitätssicherung ist ein kontinuierlicher Prozess, der alle Projektphasen betrifft. Dementsprechend sind auch die zu Projektbeginn festgelegten QS-Maßnahmen im Projektverlauf fortzuschreiben (Fortschreibung des QS-Planes).

Die Ergebnisse der einzelnen Arbeitsschritte werden durch das Qualitätsmanagement geprüft und entweder abgenommen oder zurückgewiesen. Bei nicht abgenommenen Ergebnissen prüft die Projektleitung, wie sich dies auf den Projektverlauf auswirkt (zeitlich und monetär). Ggf. muss die Projektleitung entsprechende Steuerungsmaßnahmen, wie beispielsweise die Bereitstellung zusätzlicher Ressourcen, veranlassen. Erst wenn alle Ergebnisse der Projektphase durch das Qualitätsmanagement abgenommen wurden, kann in die nächste Projektphase gewechselt werden.

<sup>6</sup> Vgl. Wikipedia, Stichwort: Qualitätsmanagement.

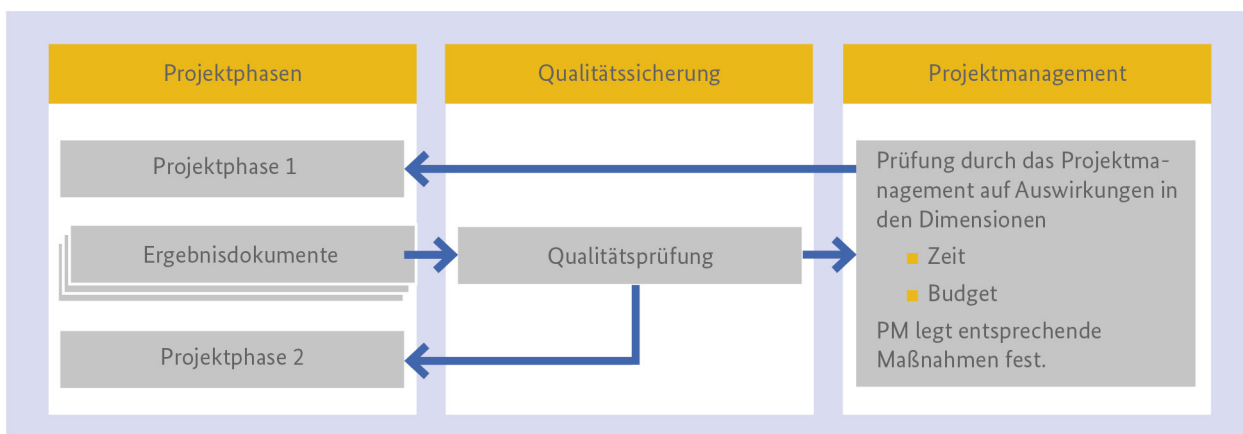


Abbildung 2: Qualitätssicherung

## 3.4 Risikomanagement

→ **Risikomanagement** ist eine Vorgehensweise zur Identifikation, Bewertung und Ergreifung von entsprechenden Maßnahmen mit dem Ziel, die Eintrittswahrscheinlichkeit zu verringern bzw. die Auswirkungen von Risiken zu minimieren.

Das Risikomanagement erfolgt in folgenden Schritten:

- Risikoidentifikation
- Risikoanalyse
- Risikobehandlung (Zeit, Budget)
- Risikokontrolle

### 3.4.1 Risikoidentifikation

Zunächst werden die Risiken aufgelistet, unabhängig von ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit. Diese Arbeit übernehmen gewöhnlich die Projektleitung sowie weitere Beschäftigte aus den einzelnen Projektteams. Um die Risiken identifizieren zu können, sollten zuvor die Projektziele definiert worden und ein erster Projektplan aufgestellt sein.

Typische Risiken in Projekten zur elektronischen Verwaltungsarbeit sind:

- Die Projektziele sind nicht klar festgelegt.
- Die Zeitplanung ist zu ehrgeizig.
- Ressourcen stehen nicht wie vereinbart zur Verfügung.
- Die Behördenleitung unterstützt das Projekt nicht vollständig.
- Änderungen der Aufbau- und Ablauforganisation können aufgrund interner Widerstände nicht umgesetzt werden.
- zu geringe personelle Ressourcen mit Kenntnissen der Organisation und insbesondere der Schriftgutverwaltung
- Die Sollprozesse werden nicht korrekt definiert.
- Die Anforderungen an die Systemunterstützung werden ungenau spezifiziert, da das Know-how über mögliche Lösungen fehlt.
- Änderung in den Anforderungen nach der Auswahl des IT-Systems.
- Zugesagte Funktionen im ausgewählten System fehlen.

Alle identifizierten Risiken sollten zunächst in ein Risikoregister eingetragen werden.

### 3.4.2 Risikoanalyse

Nachdem die Risiken ermittelt wurden, müssen diese jeweils hinsichtlich der folgenden zwei Parameter eingeschätzt werden:

1. Eintrittswahrscheinlichkeit
2. Auswirkungen auf das Projekt (Zeit, Budget, Qualität)

Um die Bewertung der Risiken durchzuführen, sollte auf alle vorhandenen Unterlagen und Informationen (beispielsweise Befragung von anderen Projekten, von Referenzkunden des Systemlieferanten [sofern bereits bekannt] oder von Experten usw.) zurückgegriffen werden. Eine subjektive Beurteilung der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Auswirkungen ist in den meisten Fällen ausreichend. Zur Darstellung der bewerteten Risiken gibt es unterschiedliche Methoden. Die nachfolgend vorgestellte Risikomatrix ist eine davon.

Eintrittswahrscheinlichkeit zum Zeitpunkt der Bewertung					
			Wenig wahrscheinlich < 25 %	Wahrscheinlich 25–75 %	Sehr Wahrscheinlich > 75 %
			1	2	3
Schaden bei Eintritt	Gering (wenig relevante Ergebnisse gefährdet)	1	Grün	Grün	Grün
	Mittel (Teilergebnisse gefährdet)	2	Grün	Gelb	Gelb
	Schwer (Erfolg des gesamten Projektes gefährdet)	3	Gelb	Rot	Rot

Abbildung 3: Risikomatrix<sup>7</sup>

#### Beispiel

Es wurden folgende Risiken ermittelt:

1. Sollprozesse werden nicht korrekt definiert
2. rechtzeitiger Abfluss der Haushaltsmittel
3. zu geringe personelle Ressourcen mit Kenntnissen im Bereich Organisation und insbesondere in der Schriftgutverwaltung
4. technische Probleme im Betrieb durch fehlende interne Ressourcen/Erfahrungen

Die Risiken können dann in die oben stehende Risikomatrix eingetragen werden.

<sup>7</sup> Siehe Praxisleitfaden Projektmanagement, S. 20.

Zur Darstellung der Risiken in der Matrix sollten einheitliche Skalen verwendet werden.

Die Auswirkungen der Risiken auf das Projekt betreffen immer die Dimensionen Zeit, Budget und Qualität. Diese lassen sich entweder insgesamt oder einzeln in drei Matrizen darstellen.

Risiken im gelben Bereich müssen beobachtet und ggf. erste Steuerungsmaßnahmen eingeleitet werden. Bei Risiken im roten Bereich muss aktiv nach Wegen gesucht werden, das Risiko bereits in der Planung zu umgehen bzw. dessen Eintrittswahrscheinlichkeit bzw. Auswirkungen zu senken. Ob ein Projekt trotz eines Risikos im roten Bereich begonnen werden kann, muss der PLA entscheiden.

Treten Risiken im roten Bereich im Projektverlauf auf, sollte eine außerordentliche Sitzung des PLA einberufen werden, der dann weitere Entscheidungen trifft.

### 3.4.3 Risikobehandlung

Sind die potenziellen Risiken bekannt und analysiert, gilt es, geeignete Strategien bzw. Maßnahmen zu entwickeln, um diesen entgegenzuwirken. Mögliche Optionen sind:

- **Risikovermeidung**

Ziel ist es, die Ursachen für die Risiken zu beseitigen.

- **Risikoverminderung**

Ziel ist es, die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos zu senken.

- **Risikoakzeptanz**

Die Projektdurchführung ist immer mit Risiken verbunden. Diese sollten nur möglichst bekannt sein und beobachtet werden.

- **Risikoübertragung**

Die Risikoübertragung auf Dritte kann auch das Risiko für die Behörde mindern.

Risiken im grünen Bereich werden im Projektverlauf vorerst lediglich weiter beobachtet.

### 3.4.4 Risikobeobachtung

Es ist die Aufgabe der Projektleitung dafür Sorge zu tragen, dass Risiken nicht nur zu Projektbeginn, sondern kontinuierlich während des gesamten Projektverlaufes identifiziert und bewertet werden. Die Bewertung sollte mindestens monatlich durch die Projektleitung durchgeführt und an den PLA berichtet werden.



## 3.5 Veränderungsmanagement

Die Einführung der elektronischen Verwaltungsarbeit und die damit verbundenen Veränderungen bzw. Anpassungen der bisher gewohnten Arbeitsweise verunsichern oftmals die davon betroffenen Beschäftigten. Die Ursachen hierfür sind vielschichtig und können sich zum Beispiel in den folgenden Problemen ausdrücken:

- Die Beschäftigten sehen keinen Vorteil in den Änderungen und akzeptieren diese nicht.
- Informationen werden zum falschen Zeitpunkt und an die falschen Adressaten weitergegeben.
- Mitarbeiter befürchten, dass veränderte Aufgabenerfüllung zu einer geänderten Wahrnehmung der eigenen „Bedeutung“ führt (formelle aber auch informelle Strukturen verändern sich oder fallen weg).
- In Übergangszeiträumen oder längeren Pilotphasen ist teilweise Doppelarbeit aufgrund paralleler Bearbeitung von Papier- und elektronischen Akten oder Mehrarbeit durch Medienbrüche notwendig. Die Beschäftigten sehen den Sinn hierfür nicht.

- Durch Projektarbeit aber auch durch die Umstellung werden die Beschäftigten zusätzlich belastet und empfinden dies als Überforderung.
- Im Projekt werden nicht die richtigen Prioritäten gesetzt, untergeordneten Aktivitäten wird zu viel Aufmerksamkeit geschenkt (verzetteln).
- Im Projekt ist kein richtiger Fortschritt erkennbar. Die Projekte und auch die Projektleitung sind oftmals sehr technisch geprägt. Aus diesem eher technikorientierten Verständnis werden auch die Beschäftigten und deren Rolle im Projekt betrachtet. Dies führt zu teilweise erheblichen Akzeptanzproblemen, die wiederum dazu beitragen, dass die Projektziele wie beispielsweise verbesserte effizientere Prozesse nicht oder viel später erreicht werden.

Um genau dies zu vermeiden, ist es für den Projekterfolg zwingend erforderlich, ein kontinuierliches und konsequentes Veränderungsmanagement durchzuführen. Die nachfolgende Abbildung stellt den Zusammenhang von Veränderungsmanagement und Produktivität während des Veränderungsprozesses dar.

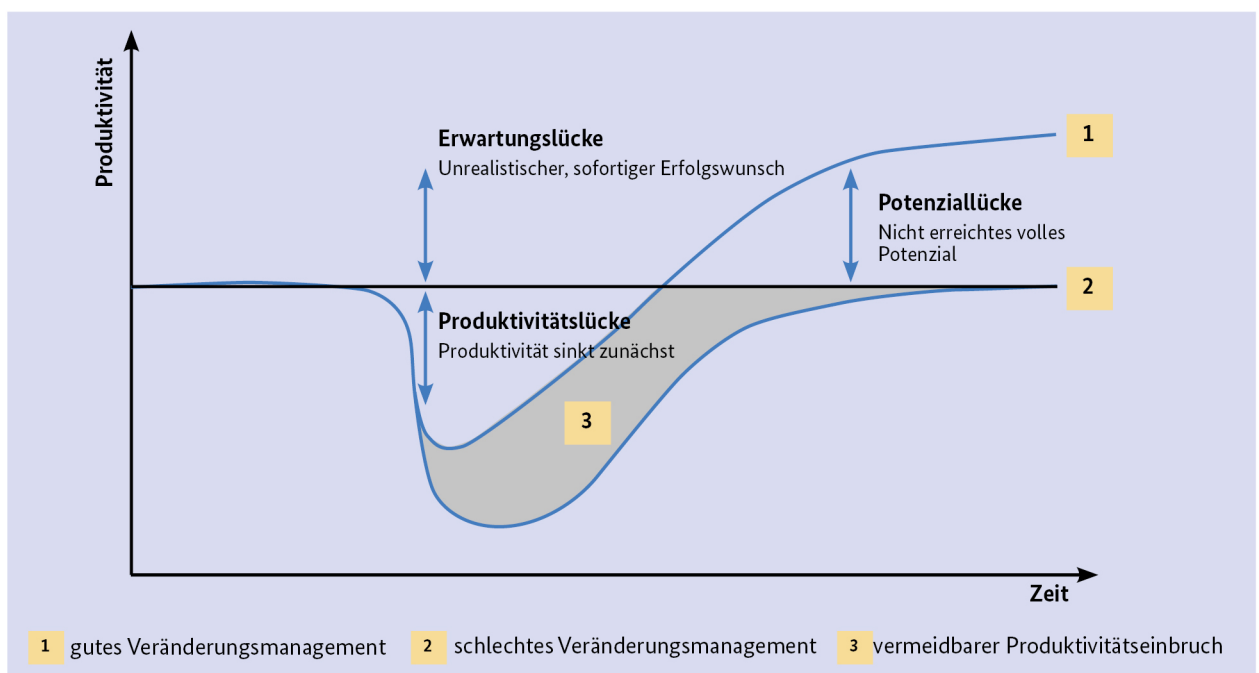


Abbildung 4: Veränderungsmanagement und Produktivität<sup>8</sup>

Grundsätzlich sollte sich deshalb die Projektleitung in jedem Projekt die folgenden Fragen stellen:

- Wie verändern sich durch das Projekt die tägliche Arbeit der Beschäftigten und deren Zusammenarbeit (positive und ggf. negative Aspekte)?
- Wie werden diese Veränderungen aufgenommen?
- Ist der Zweck und Nutzen des Projektes allen bekannt und verständlich?
- Kennen die Beschäftigte die Konsequenzen, wenn das Projekt nicht erfolgreich umgesetzt wird?
- Welche Auswirkungen hat es, wenn das Projekt nicht die erforderliche Akzeptanz findet?

Um den Veränderungsprozess aktiv begleiten zu können und die gewünschten Projektziele zu erreichen, sollte die Projektleitung das Veränderungsmanagement ab Projektstart methodisch gestalten.

### Hinweis

Nur wenn es gelingt, Betroffene für den Wandel zu gewinnen und sie damit zu Beteiligten zu machen, besteht eine gute Voraussetzung für eine erfolgreiche Veränderung.

#### 3.5.1 Ursachen erkennen – Die Bedürfnisse der Beschäftigten kennen und verstehen

Um Veränderungen erfolgreich umzusetzen, ist es wichtig, die Ursachen für die unterschiedliche Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten zu kennen. Diese liegen oftmals in unterschiedlichen Bedürfnissen begründet:

- **Sicherheitsbedürfnisse**  
Die Beschäftigten möchten mit den anstehenden Veränderungen mitkommen und sie nicht als Bedrohung für die eigene Bedeutung/Rolle innerhalb der Behörde sehen.
- **Wertschätzung**  
Die Beschäftigten möchten, dass der eigene Leistungsbeitrag als wichtig eingeschätzt und von den anderen

akzeptiert wird. Hier besteht das Bedürfnis, eingebunden, gefragt und berücksichtigt zu werden.

- **Perspektive**

Hier spielen Fragen der Selbstverwirklichung, beispielsweise durch die Übernahme von neuen Aufgaben oder neuer Verantwortung eine Rolle.

#### 3.5.2 Ziele

Ziele lassen sich nicht für jeden Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin einzeln beschreiben, deshalb ist es sinnvoll, die Beschäftigten zu Zielgruppen zusammenzufassen. Beispiele für die Zielgruppenbildung sind:

- Behördenleitung
- Führungskräfte in den Organisationsbereichen
- Interessenvertretungen
- Registratoren/Beschäftigte Schriftgutverwaltung
- Verfahrensbetreuer im IT-Referat
- Anwender
- Anwenderbetreuer/Multiplikatoren

#### 3.5.3 Maßnahmen

Aus der Projektplanung werden die relevanten Aktivitäten und Ergebnisse, die konkret Veränderung verursachen, identifiziert und für diese gezielte Akzeptanz bildende Maßnahmen entwickelt.

In der folgenden Abbildung sind potenzielle Maßnahmen abhängig von ihrer Reichweite sowie der Wirkungstiefe (Einfluss auf die Verhaltensänderung) dargestellt. In der Abbildung ist klar erkennbar, dass engagierte Führungskräfte der wichtigste Faktor für ein erfolgreiches Veränderungsmanagement sind.

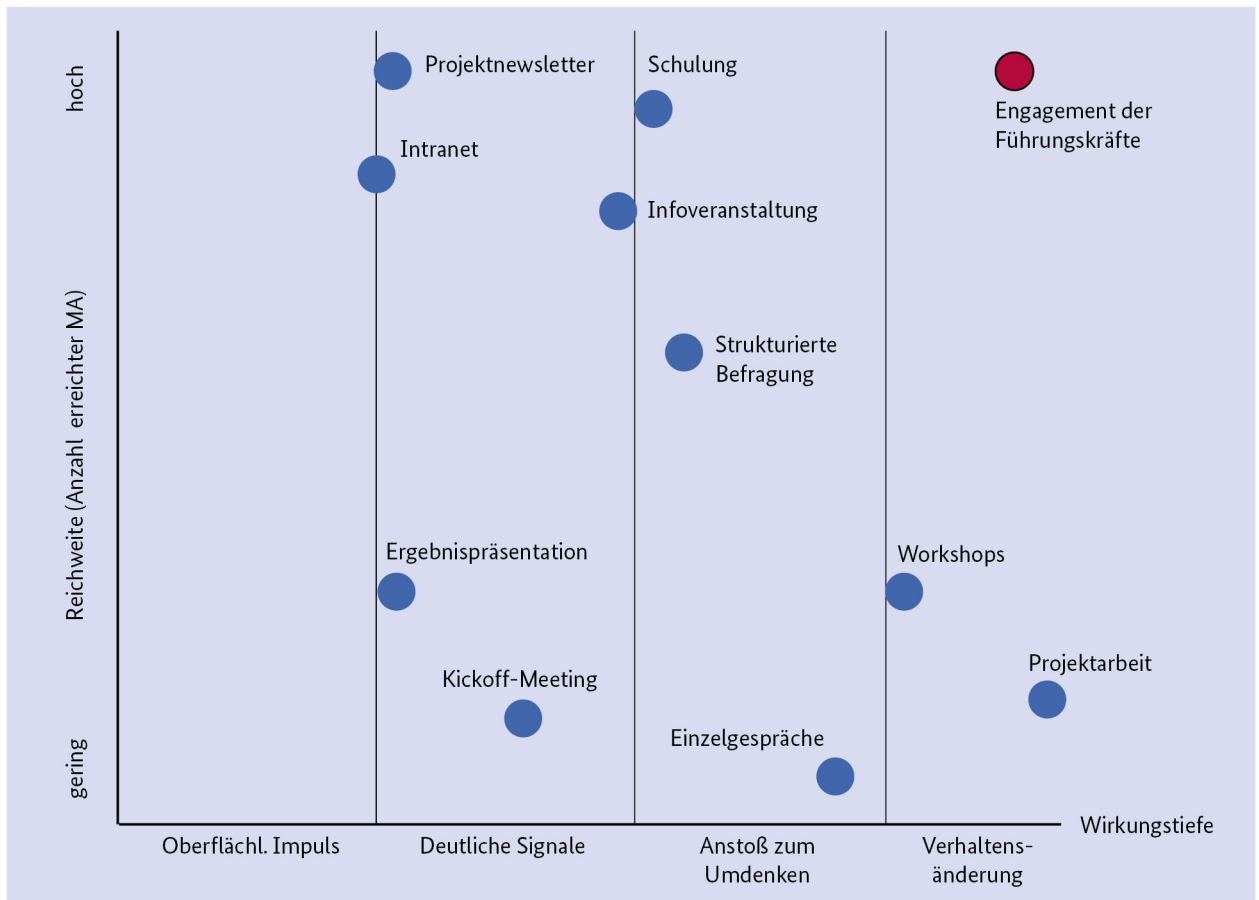


Abbildung 5: Wirkung/Reichweite Kommunikationsmaßnahmen<sup>9</sup>

Die verschiedenen Maßnahmen zum Änderungsmanagement sind aufeinander abzustimmen und kontinuierlich und stringent anzuwenden. Sie müssen sowohl der **Kommunikation** als auch der **Partizipation** dienen.

### 3.5.4 Kommunikationsplan

Die Projektleitung erstellt einen Kommunikationsplan. Dieser beschreibt in Analogie zum Projektplan die einzelnen Kommunikations- und Partizipationsmaßnahmen für das Projekt. Mithilfe der Kommunikationsplanung (wer sagt wann was über welches Medium zu welcher Zielgruppe) sollen folgende Ziele erreicht werden:

- Schaffung von Transparenz hinsichtlich
  - Ziele des Projektes
  - Stand der Arbeiten
  - geplantes weiteres Vorgehen
  - Ansprechpartner für die Beschäftigten
- Vermittlung des Nutzens für die Zielgruppen
- Schaffung von Vertrauen als Basis für die Einführung

<sup>9</sup> In Anlehnung an Berner, Methoden der Veränderung, 2012.

Umfang und Detaillierungsgrad des Kommunikationsplanes hängen vom Projektumfang sowie der Anzahl der Zielgruppen ab. Unabhängig hiervon sollte der Kommunikationsplan folgende Aspekte enthalten:

- relevante Zielgruppen sowie deren Informationsbedarf
- verfügbare Kommunikationsmedien (Informationsveranstaltungen, E-Mail, Artikel in Mitarbeiterzeitschriften, Informationsportal im Intranet ...)

- phasenbezogene Planung der einzelnen Kommunikationsaktivitäten
  - generelle Kommunikationsziele für die jeweilige Phase
  - geplante Kommunikationsmaßnahmen

#### Beispiel zur Beschreibung der einzelnen Kommunikationsmaßnahme

Maßnahme	Information über den Projektfortschritt
Projektphase	Hauptuntersuchung
Zielgruppe(n)	Beschäftigte, Führungskräfte
Medium	Rundmail
Inhalt	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Projektziele</li> <li>■ Ergebnisse der Voruntersuchung</li> <li>■ Weitere Planungen</li> </ul>
Termin	KW XX
Aufwände beim Empfänger	Lesen des Artikels ca. 5 Minuten
verantwortlich	Veränderungsmanager

Tabelle 2: Beschreibung einer Kommunikationsmaßnahme

Der Kommunikationsplan ist in jeder Phase von der Projektleitung zu überprüfen, ggf. anzupassen und anschließend durch den Veränderungsmanager umzusetzen. Mög-

liche Inhalte des Kommunikationsplanes werden in den einzelnen Projektphasen dargestellt. Eine zusammenfassende Darstellung befindet sich in der Anlage 3.

## 4. Das Phasenmodell zur Einführung der elektronischen Verwaltungsarbeit

### 4.1 Übersicht

Das hier vorgestellte Phasenmodell orientiert sich am Organisationshandbuch des Bundesministeriums des Innern (BMI).<sup>10</sup> Das Phasenmodell ist grundsätzlich auf alle Bausteine des *Organisationskonzeptes elektronische Verwaltungsarbeit*<sup>11</sup> anwendbar; auch dann, wenn bereits bestehende Lösungen erweitert werden sollen.

Die nachfolgende Abbildung zeigt das Phasenmodell zur Einführung der elektronischen Verwaltungsarbeit.

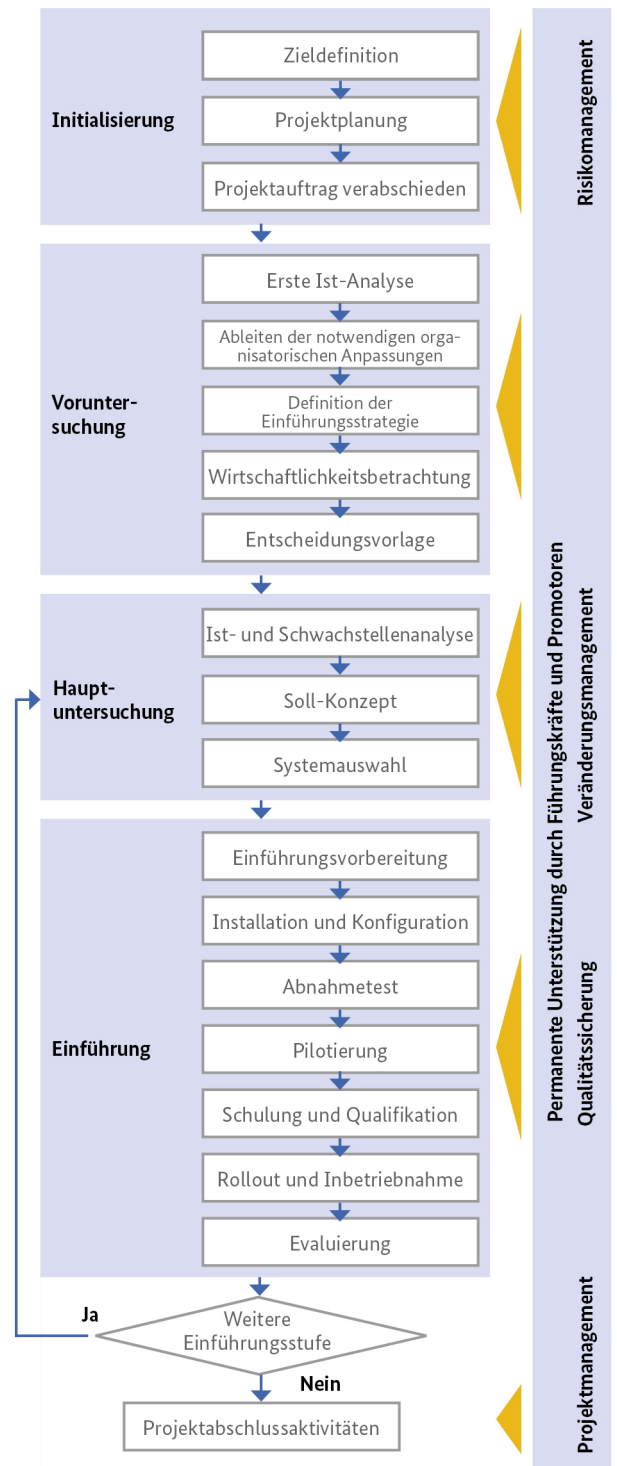


Abbildung 6: Vorgehensmodell

<sup>10</sup> Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung, Kap. 2.

<sup>11</sup> Zur Definition der Bausteine sowie der Kombinationsmöglichkeiten siehe Kap. 2.5 des *Bausteins Grundlagen und Bedarfsanalyse*.

## 4.2 Einstieg in das Phasenmodell

Für den Einstieg in das Phasenmodell gibt es keinen klassischen oder typischen Weg. Die konkreten Voraussetzungen in jeder Behörde sind hierfür zu unterschiedlich. Die Bandbreite reicht von Behörden, die erstmalig eine Lösung für die elektronische Aktenführung angehen, über Behörden, die bestehende E-Akte- oder VBS-Lösungen um stärker teamorientierte Arbeitsweisen ergänzen wollen, bis hin zu Einführungsprojekten, die aus unterschiedlichen Gründen festgefahren sind.

Was bedeutet dies für die praktische Anwendung des Phasenmodells?

- Die beschriebenen Phasen sollten durchlaufen werden. So kann der Schwerpunkt der Voruntersuchung bei festgefahrenen Projekten in einer kritischen Analyse und Bewertung liegen, in der Hauptuntersuchung wird ein geänderter Ansatz für den weiteren Projektverlauf entwickelt und in der Implementierungsphase umgesetzt.
- Das Phasenmodell ist nicht statisch. Es gibt Anregungen und Hinweise, die als gesammelte Erfahrungswerte zu verstehen sind. Die richtigen Schlüsse für das eigene Projekt müssen die Projektverantwortlichen selbst ziehen.

# 5. Projektinitialisierung

## 5.1 Zieldefinition

Mit der Einführung oder dem Ausbau der elektronischen Verwaltungsarbeit können von den Projektbeteiligten sehr unterschiedliche Ziele verfolgt werden. Ziele sollen

sich in ihrer Formulierung am SMART-Prinzip orientieren:

<b>Spezifisch</b>	Die Ziele treffen auf den jeweiligen Sachbereich zu. Sie sind unmissverständlich und eindeutig, aber auch vereinbar mit anderen Zielen.
<b>Messbar</b>	Die Ziele sind so formuliert, dass von vornherein bekannt ist, anhand welcher Kriterien die Zielerreichung beurteilt wird (Operationalisierung).
<b>Anspruchsvoll</b>	Die Zielerreichung soll eine gewisse Anstrengung erfordern beziehungsweise herausfordernd sein.
<b>Realistisch</b>	Die Ziele können im Rahmen des Projektes aktiv beeinflusst werden und liegen nicht außerhalb des Kompetenzbereichs des Projektes.
<b>Terminiert</b>	Die Ziele sind zumindest durch einen Endtermin, ggf.auch durch Zwischentermine/ Meilensteine beschrieben.

Tabelle 3: SMART-Prinzip

Die Projektziele sollten von der Projektleitung sowie Fachleuten aus den Bereichen Organisation und IT gemeinsam definiert, mit der Gesamtstrategie der Behörde abgeglichen und anschließend durch den PLA beschlossen werden. Dies schafft ein gemeinsames Grundverständnis (Basiskonsens) und bildet eine gute Grundlage für die weiteren Projektschritte. Zudem wird an den formulierten Zielen der Projekterfolg gemessen werden.

In der Initialisierungsphase werden zunächst die grundsätzlichen Ziele definiert. Diese müssen am Ende der Voruntersuchung konkretisiert werden.

Typische Ziele können zum Beispiel sein:

### Informationsbezogene Ziele

- vollständige (elektronische) Aktenführung), Minimierung der Hybridaktenführung
- Schaffung einer einheitlich strukturierten, leicht recherchierbaren Informationsbasis
- verbesserte, umfassende Recherchemöglichkeiten für die Beschäftigten

- schneller Zugriff auf den aktuellen Bearbeitungsstand (auch bei externen Anfragen)
- verbesserte Zugriffszeiten auf Akten, Vorgänge und Dokumente
- Zugriff auf alle Informationen der Behörde
- Erhöhung der Transparenz
- schnelle Verteilung der Akten, Vorgänge und Dokumente

### Ablauforganisatorische Ziele

- Optimierung der Arbeitsprozesse
- Verkürzung von Durchlaufzeiten von Akten und Vorgängen
- parallele Bearbeitung von Prozessen/Arbeitsaufgaben
- Optimierung der Arbeit an verteilten Standorten der Behörde

- verbesserte Organisation der Vertretungsmöglichkeiten
- Schaffung medienbruchfreier Geschäftsprozesse (in der Behörde, mit Externen)

#### Aufbauorganisatorische Ziele

- Abbau von Hierarchien
- Zusammenlegung von Organisationseinheiten
- Aufbau neuer Organisationseinheiten durch Umstrukturierung (Aufgabenverlagerung zwischen Behörden)

#### Sonstige Ziele

- Ablösung von Altverfahren
- Reduzierung von Fehlerquellen
- Optimierung der Aufbewahrung und Aussonderung

Die festgelegten Ziele sollten kommuniziert werden, sodass zunächst die Mitarbeitervertretungen (Personalrat, Gleichstellungsbeauftragte, Datenschutzbeauftragter, Schwerbehindertenvertretung) und anschließend alle betroffenen Beschäftigten informiert sind.

## 5.2 Projektplanung

Basierend auf den formulierten Zielen, die den Projektumfang bzw. Projektauftrag festlegen, plant die Projektleitung das Projekt. In der Initialisierungsphase sollte sich die Projektplanung auf die Budgetplanung, die genaue Planung der Voruntersuchung sowie für die weiteren Phasen auf einen groben Ablauf- und Ressourcenplan auf Meilen-

steinbasis beschränken. Die Projektplanung wird entsprechend der in Kap. 2.2 aufgeführten Planungsaufgaben und -ergebnisse in den folgenden Projektphasen weiter detailliert. Darüber hinaus muss die künftige Qualitätssicherung geplant werden.

## 5.3 Projektauftrag

Die bisher vorliegenden Planungsergebnisse werden in einem Projektauftrag zusammengefasst, der vom PLA und der Behördenleitung formell bestätigt wird. Dieser Projektauftrag bezieht sich auf das Gesamtprojekt. Die Freigabe der Ressourcen sollte in zwei Schritten erfolgen:

1. Freigabe der Ressourcen für die Voruntersuchung
2. Nach erfolgreicher Voruntersuchung (Zustimmung zur Entscheidungsvorlage) erfolgt automatisch die endgültige Genehmigung des Projektes.



## 5.4 Planung der Voruntersuchung

Für die Voruntersuchung sind folgenden Punkte detailliert zu planen:

- Die Projektkommunikation und das Projektberichts-wesen (regelmäßige Projektleitungsrunden, Protokollierung ...) sind festgelegt.
- Die Ressourcen (personell, sachlich und finanziell) für die nächste Phase sind verfügbar.
- Der Projektauftrag ist vom PLA genehmigt.
- Die Projektmitarbeiter und -mitarbeiterinnen kennen ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten, deren Einordnung in den Projektzusammenhang, die Terminstellungen sowie die Anforderungen der Qualitätssicherung.

## 5.5 Ergebnisse der Initialisierungsphase

Folgende Ergebnisse liegen vor:

1. Die Projektziele sind definiert.
2. Der Projektplan mit groben Phasen und Meilensteinen liegt vor. Die Grundzüge der künftigen Qualitätssicherung im Projekt sind abgestimmt.
3. Der Projektauftrag ist verabschiedet.
4. Die Voruntersuchung ist detailliert geplant.

### Hinweise

- In der Projektpraxis ändert sich häufig im Verlauf des Projekts die Projektorganisation (Gremien und deren Besetzung).
  - Lassen Sie sich bei der Zeitplanung nicht von „politischen Terminsetzungen“ beeinflussen.
    - Die Planung darf nicht zu ehrgeizig angelegt sein. Die Zwischenziele müssen erreichbar sein. Die Gefahr, dass die betroffenen Beschäftigten durch unerreichbare Ziele frustriert werden und diese Unzufriedenheit sich auf alle Projektteilnehmer überträgt, ist groß und kann das Gesamtprojekt gefährden.
    - Die Planung darf dagegen auch nicht zu langfristig angelegt sein. Besteht zur Erreichung der Ziele kein Handlungsdruck und dauert die Erarbeitung der Inhalte zu lange, verlieren die Beschäftigten die Motivation und beschäftigen sich verstärkt mit ihren Linienaufgaben. Es dauert in der Regel lange, diese Entwicklung wieder umzukehren.
  - Eine detaillierte Feinplanung sollte nur für ca. sechs bis acht Wochen im Voraus erfolgen, da sonst der Plananpassungsaufwand unverhältnismäßig hoch ist.
  - Beginnen Sie das Projekt nur, wenn Sie sich einer nachhaltigen Unterstützung durch die Behördenleitung sicher sind.
  - Erstellen Sie parallel zum Projektablaufplan ein Dokument, in dem zu jeder Aktivität des Planes kurz dargestellt wird, was genau zu tun ist und welches/welche Ergebnis/Ergebnisse erwartet werden. Dies dient dazu, dass alle Projektmitglieder ein gemeinsames Verständnis der einzelnen Aktivitäten haben!
- Stellen Sie sicher, dass die Projektmitarbeiter und -mitarbeiterinnen in ausreichendem Maße für die Projektarbeit freigestellt werden und dass klare Regelungen über Auftrags- und Weisungsverhältnisse bestehen!

**Veränderungsmanagement, Kommunikationsmaßnahmen und Projektinitialisierung**

Maßnahme	Inhalte	Zielgruppe
Informationsveranstaltung	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Projektinhalte</li><li>■ Projektziele</li><li>■ Projektorganisation</li><li>■ Planung</li><li>■ Vorgehen</li></ul>	Führungskräfte, Interessenvertretungen, Datenschutzbeauftragte/r

Tabelle 4: Praxishinweise Veränderungsmanagement

## 6. Voruntersuchung

### 6.1 Ermittlung der behördenspezifischen Ziellösung

So unterschiedlich die wahrzunehmenden Aufgaben sind, so differenziert ist auch der konkrete Unterstützungsbedarf durch elektronische Verfahren. So kann beispielsweise für den Beschaffungsbereich (strukturierter Prozess) oder für antragsbezogen arbeitende Organisationseinheiten neben der E-Akte auch eine E-Vorgangsbearbeitung sinnvoll sein. In der klassischen Ministerialverwaltung, deren Aufgabenerledigung stark durch teilstrukturierte Prozesse bestimmt wird, kann eine E-Akte zunächst völlig ausreichend sein. Für stärker projekt- bzw. gremienorientiert arbeitende Organisationsbereiche wie IT oder wissenschaftlich arbeitende Fachbereiche kann neben der E-Akte auch eine Unterstützung durch E-Zusammenarbeit zu einem Effizienzgewinn führen.

Um den jeweiligen Unterstützungsbedarf für die einzelnen Organisationseinheiten feststellen zu können, ist es erforderlich, zunächst den Ist-Stand in den Organisationseinheiten zu ermitteln. Die Ist-Analyse muss dabei folgende Untersuchungsbereiche abdecken:

- Organisation der Schriftgutverwaltung
- Analyse des allgemeinen Geschäftsganges und fachspezifischer Prozesse (sofern vorhanden)
- IT-Ausstattung und -unterstützung

Ziel der ersten Ist-Analyse ist es festzustellen, wie die einzelnen Organisationseinheiten im Hinblick auf die o. g. Untersuchungsbereiche arbeiten.

Für die Ist-Analyse müssen

- die Methodik (Fragebögen, Interviews ...) sowie
- der Umfang (Welche Bereiche?),
- die Tiefe (Welche Informationen werden benötigt?) und
- die Auswahl der zu beteiligenden Beschäftigten

genau geplant werden.

Dabei sollte auf die folgenden Punkte geachtet werden:

- Zur Beschaffung der relevanten Dokumentation über Aufgabenbestand, Aufbau- und Ablauforganisation der zu betrachtenden Organisationseinheiten wird ausreichend Vorlauf benötigt.
- Die zu beteiligenden Beschäftigten (Auswahl erfolgt durch jeweiligen Fachvorgesetzten der zu untersuchenden Organisationseinheiten) benötigen die erforderliche Fachkompetenz und eine Übersicht über Aufgaben, Abläufe und Interaktion der eigenen Organisationseinheit mit anderen Organisationseinheiten (übergreifende Prozesse).
- Die Interessenvertretungen und der/die Datenschutzbeauftragte im Haus sind zu beteiligen, sofern diese nicht bereits in die Projektorganisation eingebunden sind.
- Bei der Ist-Darstellung der Aufbau und Ablauforganisation ist eine einheitliche Methodik und Systematik (Prozessdokumentation) zu wahren.
- Die zu beteiligenden Beschäftigten sind durch die Vorgesetzten und die Projektleitung frühzeitig zu informieren.

- Fragebogenaktionen u. ä. sind ausreichend zu begleiten, beispielsweise bei Verständnisfragen der Beschäftigten.

#### Methodik der Ist-Analyse

Die Wahl einer angemessenen Methode zur Ist-Analyse hat entscheidenden Einfluss auf den mit der Analyse verbundenen Aufwand. Grundsätzlich können für die Ist-Analyse folgende Methoden verwendet werden:

- Dokumentenanalyse
- Gruppeninterviews
- Einzelinterviews
- Fragebögen
- Abstimmungs- bzw. Feedbackworkshops

In vielen Projekten hat sich das nachfolgend beschriebene Vorgehen bewährt:

1. Planung der Ist-Analyse in den Dimensionen zeitlicher Verlauf und Anzahl der zu beteiligende Mitarbeiter je Organisationseinheit
2. Entwicklung eines Fragebogens als Basis für die Befragung der Beschäftigten und für die vertiefenden Einzelinterviews
3. Schrittweise (bereichsweise) Durchführung<sup>12</sup> der Fragebogenaktion in der Behörde in folgender Reihenfolge:
  - a. Versendung der Fragebögen
  - b. Analyse
  - c. vertiefende Einzelinterviews auf Basis der ausgefüllten Fragebögen
4. Feedback-Workshops mit Beschäftigten des analysierten Bereiches mit folgenden Inhalten:
  - a. Vorstellung der Ergebnisse
  - b. Ableitung gemeinsamer Kernaussagen
5. Analyse und Verdichtung der erhobenen Informationen
6. Bildung von Clustern (Organisationseinheiten mit sehr ähnlicher Arbeitsweise, ähnlichen Problemen usw.)

<sup>12</sup> Schrittweise Durchführung deshalb, um Kapazitätsengpässe bei der Auswertung der Fragebögen zu vermeiden. Erfahrungsgemäß ergeben sich bei vielen Fragebögen Rückfragen, die zeitnah mit den Beschäftigten zu klären sind.

## 6.2 Ableiten der notwendigen Bausteine aus der Ist-Analyse

Aus den Ergebnissen der Ist-Analyse werden die Organisationseinheiten mit gleichen oder ähnlichen Arbeitsweisen gebündelt und mit Hilfe der im Basismodul in Kap. 4.2.1 ff. beschriebenen Kriterien

- Strukturierungsgrad des Geschäftsprozesses,
- Aktentyp,
- Arbeitsformen

überprüft, ob sich daraus Gemeinsamkeiten hinsichtlich der benötigten Bausteine (E-Akte, E-Vorgangsbearbeitung, E-Zusammenarbeit oder Mischformen) ableiten lassen. In der folgenden Abbildung ist beispielhaft dargestellt, wie die Bausteine bedarfsgerecht den verschiedenen Organisationseinheiten zugeordnet werden können („Bebauungsplan“).

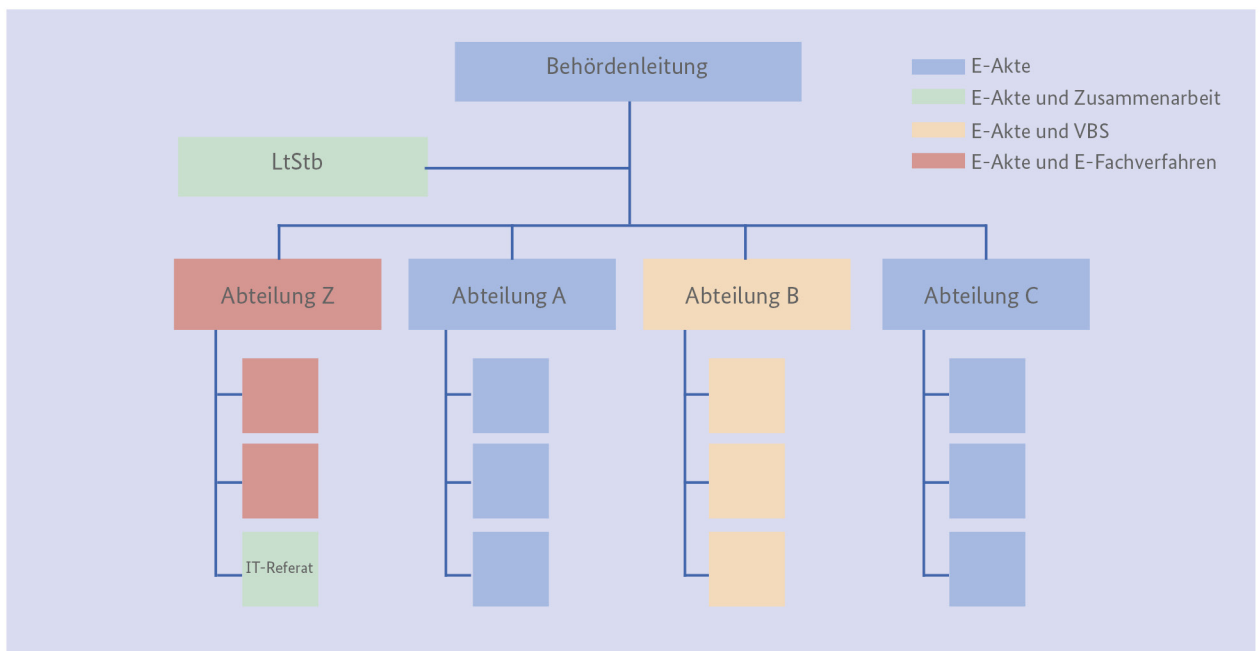


Abbildung 7: Bebauungsplan

Für eine einheitliche Arbeitsweise der Behörde müssen folgende Punkte berücksichtigt werden:

- In allen Organisationseinheiten müssen vollständige Akten geführt werden. Dies bedeutet nicht zwangsläufig, dass alle Bereiche mit der E-Akte arbeiten. Insbesondere in Übergangsphasen können in einigen Organisationseinheiten Papierakten und in anderen elektronische Akten geführt werden.
- Der innerbehördliche übergreifende Geschäftsgang muss geregelt sein.
- Für alle berechtigten Beschäftigten muss der Zugriff auf alle für die Bearbeitung relevanten Informationen, auch wenn diese teilweise in unterschiedlichen Systemen enthalten sind, sichergestellt sein.

## 6.3 Definition einer Einführungsstrategie

Die Einführung der gewählten Bausteine kann entweder als komplette Umstellung der Behörde zu einem definierten Stichtag oder aber stufenweise erfolgen. Bei stufenweisem Vorgehen kann die Einführung organisationsbezogen und/

oder prozessorientiert erfolgen. Für beide Varianten (komplette Umstellung und stufenweises Vorgehen) gibt es Vor- und Nachteile.

<b>VARIANTE 1:</b> Komplette Umstellung der Behörde zu einem Zeitpunkt	
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schnelle Umstellung vermeidet Medienbrüche.</li> <li>■ Effizienzgewinne werden schnell erreicht.</li> <li>■ kein Parallelbetrieb von Altverfahren, Papierakten usw.</li> </ul>
Nachteile/Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Das Vermögen der Behörde, organisatorische Veränderungen nicht nur zu planen, sondern diese auch umzusetzen, kann sich im konkreten Fall schwächer darstellen als zuvor geschätzt bzw. bei anderen Projekten beobachtet.</li> <li>■ Anfangs ggf. noch auftretende technische Probleme können den Geschäftsbetrieb der Behörde beeinflussen.</li> <li>■ In der Anfangsphase sinkt die Produktivität durch die Umstellung auf die neuen Arbeitsweisen.</li> </ul>
Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Behördenleitung muss hinter der Umstellung stehen und diese auch gegen ggf. aufkommende Widerstände durchsetzen. Dabei kommt es insbesondere auf die „Vorbildfunktion“ der Leitung an. Dies bedeutet aber auch, dass es keine „Extralösung“ für die Führungskräfte gibt. Diese müssen auch konsequent ihre Arbeit elektronisch erledigen.</li> <li>■ Es müssen ausreichende Ressourcen für Schulung und Betreuung vorhanden sein.</li> <li>■ Trotz umfangreicher Planungen und detaillierter Konzeption neuer Prozessabläufe sowie der Berücksichtigung aller Rahmenbedingungen und Konsequenzen kann die Wirklichkeit bei der Einführung des Systems nicht vollständig antizipiert werden. Deshalb muss die Pilotierungsphase hier auf einer breiteren Basis (beteiligte Organisationseinheiten) sowie über einen längeren Zeitraum erfolgen und zweifelsfrei erfolgreich verlaufen sein.</li> </ul>
<b>VARIANTE 2:</b> Stufenweise Umstellung der Behörde	
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umstellung kann nach internen Prioritäten und der Ressourcenlage erfolgen.</li> <li>■ Unterschiedliche bedarfsbezogene Lösungen lassen sich parallel oder schrittweise einführen.</li> <li>■ Technische oder organisatorische Probleme in den Einführungsbereichen betreffen jeweils nur einen Teil der Behörde.</li> <li>■ Positive und negative Erfahrungen können für die nächste Stufe genutzt werden („Lernkurveneffekt“).</li> </ul>
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Der Umgang mit Medienbrüchen führt zu Mehrarbeit bei den betroffenen Beschäftigten.</li> <li>■ Der Nutzen der elektronischen Verwaltungsarbeit stellt sich erst sukzessive ein.</li> <li>■ Der Einführungsprozess kann sich über einen langen Zeitraum hinziehen. Effizienzsteigerungen stellen sich ebenfalls erst später ein.</li> </ul>
Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Projektstrukturen werden für die gesamte Einführungszeit aufrechterhalten.</li> <li>■ Es werden klare, praktisch umsetzbare organisatorische Regelungen für den Umgang mit Medienbrüchen entwickelt.</li> </ul>

Tabelle 5: Umstellungsvarianten

Erfahrungsgemäß lehnen viele Behörden die komplette Umstellung der Behörde zu einem Stichtag ab, da die internen Ressourcen für eine umfassende Einführung in allen

Organisationsbereichen nicht vorhanden sind. Projekte, die die Strategie einer kompletten, stichtagsbezogenen Umstellung verfolgten und bei denen die erwähnten Voraus-

setzungen vorhanden waren, gehören allerdings zumeist zu den erfolgreichen Dokumentenmanagement und Vorgangsbearbeitungs- (DMS/VBS)-Einführungsprojekten.

Welche Einflussfaktoren können die Einführungsstrategie bestimmen?

#### ■ **Rechtliche Vorgaben**

Verordnungen oder Gesetze geben der Behörde den Zeitpunkt vor, zu dem ein Verfahren bzw. ein elektronischer Informationsaustausch einzuführen ist. Beispiele hierfür sind die Europäische Dienstleistungsrichtlinie oder die sogenannte SLIM IV-Richtlinie der EU zur europaweiten Einführung elektronisch geführter Register.

#### ■ **Wirtschaftlichkeit/Kostendruck**

Aufgrund der zunehmenden Aufgabenverdichtung sowie von Stelleneinsparungen kann es erforderlich sein, die Einführung der elektronischen Verwaltungsarbeit in bestimmten Organisationseinheiten zu priorisieren.

#### ■ **Erzielung kurzfristiger Erfolge (quick wins)**

Dies kann, gerade in Bezug auf die Akzeptanz der Lösung, ein wesentlicher Einflussfaktor sein.

#### ■ **Behördengröße**

Mit zunehmender Größe einer Behörde steigt im Regelfall auch die Einführungskomplexität, so dass eine stufenweise Einführung empfehlenswert sein kann.

#### ■ **Akzeptanz bzw. Aufgeschlossenheit der Leitung bzw. der Beschäftigten von Organisationseinheiten für die elektronische Verwaltungsarbeit**

Eine hohe Akzeptanz ermöglicht oftmals eine zügige und pragmatische Projektumsetzung. Daneben ist es wichtig, dass die einführende Organisationseinheit (bzw. das einführende Projekt) auch innerhalb der Behörde einen gewissen Einfluss hat.

## Hinweis

Insbesondere bei großen Vorbehalten gegen die Einführung elektronischer Verwaltungsarbeit ist der Erfolgsbeweis das oftmals einzige wirksame Mittel zur Überzeugung.

Anhand der aufgeführten Kriterien und den Ergebnissen der Ist-Analyse muss die Projektleitung dem PLA vorschlagen, welche Einführungsstrategie für die Behörde möglich ist. Dieser entscheidet über die Einführungsstrategie.

#### **Beispiel für die Auswahl der Einführungsstrategie**

Ausgangspunkt für die folgenden beispielhaften Überlegungen bildet der in Abbildung 7 dargestellte „Bebauungsplan“.

Ergebnisse der Ist-Analyse (Auszug):

1. Die Behörde hat einen zentralen Posteingang.
2. Die Registratur ist dezentral organisiert.
3. Die E-Akte kann grundsätzlich in allen Abteilungen zum Einsatz kommen.
4. Zeichnungsprozesse finden papierbasiert statt, Vorabstimmungen oftmals per E-Mail.
5. Grundsätzliche Probleme aus der Ist-Analyse:
  - a. hohe Durchlaufzeiten der papierbasierten Geschäftsgänge
  - b. kein Nachweis vorhanden, wo sich ein Vorgang aktuell befindet
  - c. keine vollständige Aktenführung, Teile werden in Papierakten, Teile im E-Mailsystem, andere Teile wiederum in diversen Dateiablagen aufbewahrt
6. Der Leitungsstab arbeitet bereits mit einem Werkzeug, das die E-Zusammenarbeit unterstützt und alle Anforderungen an die Dokumentenablage, die Zusammenarbeit usw. erfüllt. Veraktet wird grundsätzlich noch in der Papierakte. Es werden nur wenige Akten geführt. Diese sind aber teilweise nicht vollständig, da Unterlagen im E-Mailsystem und im Kollaborationswerkzeug liegen. Die meisten Vorgänge und Akten werden im Rahmen der Aussonderung vom Bundesarchiv übernommen.
7. In der Abteilung Z werden viele Fachverfahren, wie beispielsweise ein Personalmanagement-System (Stammdatenverwaltung), das HKR-Verfahren des Bundes usw. genutzt. Akten werden als Papierakten geführt. Die Ist-Analyse hat ergeben, dass keine weiteren Probleme bestehen.

Im IT-Referat werden viele Projekte durchgeführt. Von den genutzten und erstellten Unterlagen sind etliche nicht aktenrelevant. Elektronisch erstellte Dokumente werden in Dateiverzeichnissen abgelegt. Zum Informationsaustausch werden überwiegend E-Mails verwendet. Es werden viele Unterlagen behördenübergreifend ausgetauscht. Die Projektergebnisse sowie wichtige Unterlagen werden in Papierakten abgelegt, dies aber konsequent.

8. Die Abteilung B ist geografisch auf verschiedenen Außenstellen in Berlin und Bonn verteilt. Die Kommunikation zwischen den Außenstellen findet überwiegend per E-Mail statt. Offizielle Schreiben werden jedoch als Brief versendet. Die Prozesse sind stark strukturiert. Im Standort Bonn liegt der Schwerpunkt der Abteilung.

Die Behörde ist aufgrund ihrer monetären und personellen Ressourcen nicht in der Lage, die elektronische Akte in der gesamten Behörde innerhalb eines kurzen Zeitraumes einzuführen. Basierend auf diesen Informationen, könnte die Umsetzung der elektronischen Verwaltungsarbeit in vier aufeinander folgenden Stufen erfolgen.

## Hinweis

Die nachfolgenden Überlegungen betreffen die Planung! Voraussetzung für die Umsetzung (tatsächliche Einführung) sind ein erfolgreicher Test der Systeme und eine ebenfalls erfolgreich abgeschlossene Pilotierung in ausgewählten, die Anforderungen repräsentierenden, Bereichen.

### ■ Stufe 1

Im Leitungsbereich wird die E-Akte mit einer noch zu beschaffenden Lösung, die später in allen Organisationseinheiten eingesetzt werden soll, schnellstmöglich umgesetzt. Parallel hierzu wird das Werkzeug zur E-Zusammenarbeit, das im Leitungsbereich eingesetzt wird, im IT-Referat implementiert. Nach dem die E-Akte im Leitungsstab eingeführt wurde, erfolgt die Einführung auch im IT-Referat. Gleichzeitig wird der Betrieb für die E-Akte im IT-Referat organisiert.

Begründung:

Die Einführung der E-Akte löst aktuelle Probleme (vollständige Aktenführung und Aussonderung) im

Leitungsbereich. Darüber hinaus werden nur wenige Akten geführt, dies erleichtert die Umstellung. Parallel entsteht ein gewisser Handlungsdruck für die anderen Bereiche (Vorbildfunktion). Zudem ist der Leitungsstab/-bereich nicht sehr groß, sodass hier eine intensive Betreuung möglich ist.

Die Einführung im Leitungsbereich zu Beginn ist allerdings nur dann zu präferieren, wenn eine umfassende Unterstützung während der Einführung sichergestellt werden kann und wenn die Pilotierung des zugrundeliegenden IT-Verfahrens problemlos verlief. Sind diese Voraussetzungen nicht gegeben, sollte die Einführung zunächst im Z-Bereich beginnen.

Im IT-Referat wird die E-Akte eingeführt. Die projektorientierte Zusammenarbeit wird durch den Einsatz der E-Zusammenarbeit effizienter.

### ■ Stufe 2

In der Abteilung B wird die E-Akte mit elektronischer Vorgangsbearbeitung eingeführt und somit medienbruchfreie Prozesse standortübergreifend umgesetzt.

Begründung:

Die Situation erlaubt beim weiteren Vorgehen entweder eine weitere Einführung der E-Akte am Standort Berlin oder eine Umsetzung der E-Akte und der E-Vorgangsbearbeitung in der auf mehrere Standorte verteilten Abteilung B, weil die Einführung an mehreren Standorten zusätzliche Ressourcen bindet (Prozessanalyse, Anwenderbetreuung, ggf. höhere technische Komplexität).

Der Nutzen für die Einführung der E-Akte und E-Vorgangsbearbeitung in der gesamten Abteilung B wird höher bewertet (ortsunabhängiger Zugriff auf die Akten der Abteilung, schnellere Abwicklung der stark strukturierten Prozesse) als ein weiterer Roll-out der E-Akte in den anderen Abteilungen am Standort Berlin.

### ■ Stufe 3

Anschließend wird in den anderen Organisationseinheiten der Behörde die E-Akte eingeführt. Parallel hierzu erfolgen Planung und Einführung der elektronischen Langzeitspeicherung für die in der E-Akte gespeicherten Akten und Vorgänge sowie die aufbewahrungspflichtigen Unterlagen aus den Fachverfahren.



#### ■ Stufe 4

Im Bereich der Abteilung Z werden schrittweise die Fachverfahren mit der E-Akte gekoppelt, sodass hier die Fachverfahren aktenrelevante Unterlagen automatisch in die E-Akte übertragen.

Aus dieser Planung folgt für die weitere Projektdurchführung, dass in den Einführungsstufen 1 bis 4 jeweils die Projektphasen Hauptuntersuchung, Einführung und Phaseevaluation zu durchlaufen sind. Das Projekt schließt dann mit den Projektabschlussaktivitäten ab.

In der praktischen Umsetzung und vor dem Hintergrund jeweils spezifischer Ausgangslagen in den Behörden sind unterschiedliche Strategien zur Einführung der elektronischen Verwaltungsarbeit möglich.

### Hinweis

In dem o. g. Beispiel wurde bewusst eine organisationsbezogene Einführung dargestellt. Diese hat sich in vielen Projekten als erfolgreich erwiesen. Die prozessorientierte Einführung ist demgegenüber oftmals mit Schwierigkeiten verbunden:

- Prozesse betreffen meist mehrere Organisationseinheiten. Bei auftretenden Problemen treten diese in allen betroffenen Organisationseinheiten auf. Dies spricht sich schnell herum und schafft ein negatives Klima.
- In die Prozesse sind je Organisationseinheit oftmals nur ein bis zwei Mitarbeiter eingebunden. Bei Krankheit und Urlaub ist eine Vertretungsregelung nur schwer möglich, die Bearbeitung verzögert sich.
- Prozessbezogene Einführung ist nur dort sinnvoll, wo stark strukturierte Prozesse vorliegen und sofern diese nicht bereits durch ein Fachverfahren unterstützt werden.

## 6.4 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Nachdem die Einführungsstrategie festgelegt wurde, muss im Rahmen der Voruntersuchung auch die Wirtschaftlichkeit des gewählten Vorgehens nachgewiesen werden. Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen sind bei der Planung neuer Maßnahmen einschließlich der Änderung bereits laufender Maßnahmen (Planungsphase) sowie während der Durchführung (im Rahmen einer begleitenden Erfolgskontrolle) und nach Abschluss von Maßnahmen (im Rahmen einer abschließenden Erfolgskontrolle) durchzuführen.<sup>13</sup>

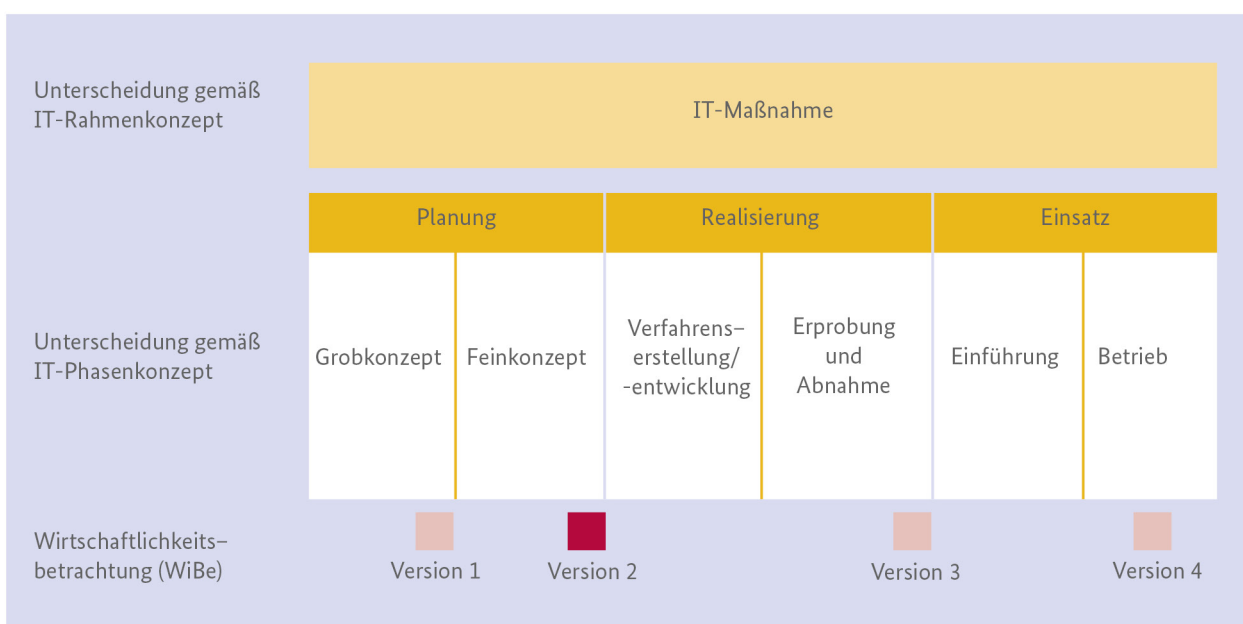
Für die Umsetzung der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung sollte die „Empfehlung zur Durchführung von Wirtschaft-

lichkeitsbetrachtungen in der Bundesverwaltung, insbesondere beim Einsatz der IT“ des BMI angewendet werden. Diese zunächst für IT-Verfahren entwickelte Methode lässt sich auch für IT-unterstützte Organisationsveränderungen anwenden und berücksichtigt sowohl Kosten als auch Nutzen, ist für die Betrachtung längerer Zeiträume geeignet, berücksichtigt die unterschiedlichen, in den VV-BHO geforderten WiBe Zeitpunkte, und enthält die Bewertung nichtmonetärer Aspekte im Rahmen einer Nutzwertbetrachtung.<sup>14</sup> Weiterführende Informationen finden sich in der Arbeitsanleitung „Einführung in Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen“ des BMF.<sup>15</sup>

<sup>13</sup> Allgemeine Verwaltungsvorschriften zur Bundeshaushaltsordnung (VV-BHO), § 7 Ziff. 2.

<sup>14</sup> Vgl. Empfehlung zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen in der Bundesverwaltung, insbesondere beim Einsatz der IT, S. 11.

<sup>15</sup> RdSchr. d. BMF v. 12.1.2011 – II A 3 – H 1012 – 10/08/10004 -2011/0016585, GMBL. 2011, S. 76 ff.

Abbildung 8: Zeitpunkte für die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung<sup>16</sup>

Ziel der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung ist die Überprüfung des monetären Nutzens (WiBe KN) des gewählten Bausteins sowie der präferierten Einführungsstrategie.

Darüber hinaus sollten auch nichtmonetär zu bewertende Aspekte (WiBe D, Q, E) berücksichtigt werden.

## Hinweis

- Den größten monetären Nutzen erreichen Projekte zur elektronischen Verwaltungsarbeit dadurch, dass die durchschnittlichen Suche- und Recherchezeiten deutlich sinken. Hier sind Ansätze von 10 bis 15 Prozent der Arbeitszeit für die Suche und Recherche in unstrukturierten Datenbeständen üblich. Diese Zeiten können erfahrungsgemäß um bis zu 90 Prozent bei vollständiger, medienbruchfreier elektronischer Unterstützung gesenkt werden. Inwiefern diese Einsparungen als haushaltswirksam angesetzt werden können, ist von zwei Faktoren abhängig. Erstens: Lassen sich diese Einsparungen auch tatsächlich realisieren? Zweitens: Wieviele der möglichen Einsparungen werden zur Abfederung bereits bestehender Aufgabenverdichtung, durch die bestehenden und künftigen Personaleinsparungen benötigt, die unabhängig von der Einführung der elektronischen Verwaltungsarbeit realisiert werden müssen? Dieser Anteil ist dann als nicht haushaltswirksame Einsparung auszuweisen.
- Die Einsparungspotenziale realisieren sich erfahrungsgemäß erst vollständig, nachdem die elektronische Verwaltungsarbeit mindestens drei Monate in der gesamten Behörde im Regelbetrieb läuft. Dies sollte in der WiBe berücksichtigt werden.
- In der Einführungsphase sind ausreichende Kosten für Schulung und Qualifikation sowie für die Anwenderbetreuung in den ersten Wochen nach der Einführung einzuplanen (je nachdem, ob die Schulung durch eigenes Personal oder Externe durchgeführt wird, sind dies haushaltswirksame oder nicht haushaltswirksame Kosten).
- Zu berücksichtigen ist auch eine zunächst sinkende Produktivität in den Wochen nach der Einführung.
- Für den künftigen Betrieb sind entsprechende Kosten einzuplanen. Erfolgt der Betrieb durch einen zentralen Dienstleister, sind die Kosten für den Service mit diesem zu klären. Bei internem Betrieb müssen auch die erforderlichen Personalkapazitäten berücksichtigt werden.
- Für den weiteren Ausbau der elektronischen Verwaltungsarbeit, beispielsweise für die Fachverfahrensintegration, sind die künftigen Kosten bereits zu berücksichtigen.

<sup>16</sup> Vgl. BMI (Hrsg.), Empfehlung zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen in der Bundesverwaltung, insbesondere beim Einsatz der IT.

## 6.5 Entscheidungsvorlage

Die Projektleitung erstellt die Entscheidungsvorlage und legt diese dem PLA zur Zustimmung vor. In der Entscheidungsvorlage sind die folgenden Ergebnisse zusammenzuführen:

- die Zieldefinition und der Projektauftrag für das Gesamtprojekt einschließlich der Einwerbung von Haushaltsmitteln und der Einbindung des Beauftragten für den Haushalt
- der behördenspezifische „Bebauungsplan“, das heißt die behördenspezifische Umsetzung der elektronischen Verwaltungsarbeit
- die Einführungsstrategie
- die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

## 6.6 Ergebnisse der Voruntersuchung

Als Projektergebnisse liegen nach Abschluss der Voruntersuchung folgende Unterlagen/Entscheidungen vor:

1. die Zieldefinition und der Projektauftrag für das Gesamtprojekt
2. der behördenspezifische „Bebauungsplan“
3. die Einführungsstrategie
4. die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung
5. die Entscheidung der Leitung

### Hinweis Veränderungsmanagement

#### Kommunikationsmaßnahmen im Rahmen der Voruntersuchung

Maßnahme/ Medium	Inhalte	Zielgruppe
Rundmail	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Projektziele und Vorgehen</li> <li>■ Meilenstein-Termine</li> <li>■ Ansprechpartner</li> <li>■ Terminplan, Vorgehen in der groben Ist-Analyse</li> </ul>	Beschäftigte in den Untersuchungsbereichen, Interessenvertretungen
Informationsveranstaltung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ziellösung je Organisationsbereich</li> <li>■ Einführungsstrategie</li> <li>■ Ergebnis der Entscheidungsvorlage</li> <li>■ nächste Schritte</li> </ul>	Führungskräfte und Interessenvertretungen
Beitrag im Intranet	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ziellösung je Organisationsbereich</li> <li>■ Einführungsstrategie</li> <li>■ Ergebnis der Entscheidungsvorlage</li> <li>■ nächste Schritte</li> </ul>	Alle

Tabelle 6: Hinweis Veränderungsmanagement

## 6.7 Exkurs: Voruntersuchung bei stockenden Einführungsprojekten

In vielen Behörden wurden bereits Projekte zur Einführung der E-Akte bzw. der E-Vorgangsbearbeitung begonnen. Nicht alle dieser Projekte haben zu einer vollständigen Einführung der E-Akte oder der E-Vorgangsbearbeitung geführt. Die Gründe hierfür sind zwar behördenspezifisch, aber folgende Ursachen sind besonders häufig anzutreffen:

### Allgemein:

- Der Organisationsanteil am Projekt wurde unterschätzt, die entsprechenden Kapazitäten fehlten im Projekt.
- Keine oder zu geringe Unterstützung durch die Hausleitung, Veränderungen konnten nicht wie erforderlich umgesetzt werden.
- Die Sollkonzeption trifft nicht den Bedarf der Beschäftigten (kein Nutzen für die Beschäftigten).
- Es wurden keine klaren Projektziele festgelegt und das Projekt verzettelt sich.
- Bestehende organisatorische Regelungen wurden nicht oder nur ungenügend auf die elektronische Bearbeitung angepasst.

### Ursachen in der Projektsteuerung/-umsetzung:

- Die Software-Ergonomie und die Performance des eingesetzten Produkts entsprechen nicht den Erwartungen.
- Teilweise werden fehlende Funktionalitäten erst nach der Abnahme deutlich.
- Die Integration von Fachverfahren wurde nicht genügend beachtet (organisatorisch und technisch).

### Akzeptanzprobleme:

- Die Beschäftigten wurden nicht oder nur ungenügend über die Projektziele informiert.
- Die Informationen enthielten zu wenig Nutzenargumentation (welche konkreten Vorteile ergeben sich nicht nur für die Behörde, sondern auch für die Beschäftigten).
- Durchgeführte Schulungen sind oftmals stark produktbezogen und nicht anwendungsfallorientiert.
- Die in der Einführungsphase notwendige Betreuung der Anwender fand nicht oder zu kurz statt.

Für die Voruntersuchung ergibt sich in diesen Fällen zunächst ein anderer inhaltlicher Schwerpunkt. Hier dient die Voruntersuchung dazu, eine kritische Analyse des Einführungsstandes durchzuführen und die Ursachen für den fehlenden Projektfortschritt klar zu ermitteln. Geeignete Methoden für die Problemanalyse sind beispielsweise Fragebögen, Interviews und Analyseworkshops. Sind die Ursachen ermittelt, muss entschieden werden, wie weiter im Projekt vorzugehen ist. Dabei bestehen prinzipiell nur zwei Lösungsalternativen:

1. Der bisherige Ansatz wird nicht weiter verfolgt und es wird ein neues Projekt aufgesetzt. In diesen Fällen erfolgt die künftige Projektabwicklung entsprechend den Empfehlungen des Projektleitfadens.
2. Die bisherige Strategie wird weiter verfolgt, die Probleme werden vor der weiteren Einführung beseitigt. Hier kann der Projektleitfaden Anregungen geben.

# 7. Hauptuntersuchung

Wie jede Projektphase beginnt auch die Hauptuntersuchung mit der genauen Planung der einzelnen Projektaktivitäten, die in dieser Phase umzusetzen sind.

## 7.1 Ist- und Schwachstellenanalyse

### 7.1.1 Umfassende Ist-Analyse in den betroffenen Organisationseinheiten

Basierend auf den Ergebnissen der ersten Ist-Analyse aus der Voruntersuchung wird in der Hauptuntersuchung eine umfassende Ist-Analyse mit organisatorisch-fachlichem sowie technischem Schwerpunkt durchgeführt. Hierfür eignen sich die gleichen Analysemethoden, die bereits in der Voruntersuchung angewendet wurden.

Da die Ist-Analyse der Hauptuntersuchung geänderte fachliche Schwerpunkte hat, sind die Fragebögen und Checklisten für Interviews anzupassen und müssen die folgenden Themen beinhalten:

#### Organisatorisch-fachliche Schwerpunkte

##### ■ Organisation der Schriftgutverwaltung

- Wie ist die Registratur organisiert?
- Welcher Aktenplan wird verwendet?
- Wie werden die Aufbewahrungsfristen abgebildet?
- Welche Schriftgutobjekte bestehen (Akte, Vorgang, Dokument)?
  - > Welche Metadaten haben die Schriftgutobjekte?
  - > Welche Typen von Schriftgutobjekten werden verwendet (beispielsweise Vergabeakte, Haushaltsakte, spezifische Vorgangs- und Dokumenttypen)?
  - > Welche Formerfordernisse existieren für welche Dokumente oder Dokumenttypen?
    - Schriftformerfordernis
    - Ausschluss der elektronischen Form
  - > Welche Formulare gibt es?
  - > ...
- Wie erfolgt die Akten- und Geschäftszeichenbildung?
- Wie erfolgt die Aktenbildung?
- Wie ist die Ablageorganisation?

##### ■ Allgemeiner Geschäftsgang

- Posteingang

- > Wie ist der Posteingang organisiert (zentral, dezentral)?
- > Wird ein Posteingangsbuch verwendet?
- > Welche Metadaten werden durch wen erfasst? Wer ist der Eingangsempfänger?
- > Werden Negativlisten verwendet?
- > ...

##### - Bearbeitung

- > Welche Geschäftsgangvermerke werden erstellt?
- > Welche Verfügungen werden erstellt?
- > Welche Zeichnungsregelungen existieren?
- > ...

##### - Postausgang

- > Wie ist der Postausgang organisiert (zentral, dezentral)?
- > Wie wird die Ausgangspost in den Abteilungen und Referaten behandelt und nachgewiesen?
- > Wo und wie werden die Postausgänge erfasst?
- > Wie erfolgt die Weiterleitung der Postausgänge?
- > ...

##### - Termine, Wiedervorlagen

- > Wer setzt Termine fest?
- > Wie werden Termine überwacht?
- > Wer überwacht diese Termine?
- > Wie werden Wiedervorlagen verwaltet?
- > ...

##### - Altregistratur

- > Gibt es eine Altaktenablage? Wenn ja, wie und durch wen wird diese verwaltet (intern, extern)?
- > Welche Regelungen zu Aufbewahrungsfristen existieren und wie werden diese überwacht?
- > ...

##### - Aussonderung

- > Findet die Aussonderung im zwei- oder vierstufigen Verfahren statt?
- > Bewertet das zuständige Archiv bereits Akten und Vorgänge, die sich in der Altregistratur befinden?
- > Sind Bewertungsvorschläge des Archivs im Aktenplan hinterlegt?
- > ...

- Spezifische Prozesse der zu untersuchenden Organisationseinheit
  - Welche typischen Prozesse fallen an (Prozesslandschaft, Kernprozesse)?
  - Welche anderen Prozesse gibt es und wie stehen diese in Zusammenhang mit den typischen Prozessen?
  - Weisen die Prozesse unterschiedliche Geschäftsgänge auf?
  - Wer sind die Beteiligten an diesen Prozessen?
  - Welche Befugnisse (Federführung, Mitwirkung usw.) haben die Beteiligten?
  - ...
- Welche Probleme bestehen aus Sicht der zu Befragenden?
- ...

#### Organisatorisch-technische Fragestellungen

- IT zur Schriftgutverwaltung und zum Geschäftsgang
  - Welche IT-Verfahren werden für die Schriftgutverwaltung eingesetzt?
    - > Werden diese in der gesamten Behörde oder nur in einzelnen Organisationseinheiten genutzt?
    - > Handelt es sich um DMS/VBS oder Registraturverwaltungsprogramme?
    - > Wie ist die Ablagestruktur in den IT-Verfahren?
  - ...
- Fachverfahren
  - Welche aktenrelevanten Fachverfahren kommen zum Einsatz?
  - Für welche Prozesse kommen diese zum Einsatz?
  - Welche Daten werden in diesen Systemen verwaltet?
  - Welche Fachverfahren sind mit dem Vorgangsbearbeitungssystem aus Sicht der Behörde zu verknüpfen?
  - Aus welchen Systemen sind Daten in das Vorgangsbearbeitungssystem zu übernehmen?
  - Welche Möglichkeiten bestehen zur Datenübernahme oder Verknüpfung?
  - Sind ggf. Anpassungen an den entsprechenden Systemen oder Fachverfahren sinnvoll und zweckmäßig und vor allem zu welchem Zeitpunkt sind diese umzusetzen?

#### Technische Fragestellungen

- IT-Infrastruktur
  - Diese Informationen sind in der eigenen Behörde zu erheben, wenn der Betrieb eigenständig durchgeführt wird. Wird der Betrieb in einem DLZ-IT des Bundes oder anderem externen IT-Anbieter durchgeführt, müssen die technischen Parameter vom Dienstleistungszentrum mitgeteilt werden.
- Netze
  - Welche Bandbreiten des Netzes sind vorhanden?
  - Wie ist die Netzauslastung?
  - ...
- Hard- und Software
  - Welche Hardwareausstattung ist vorhanden?
    - > Arbeitsplatz-PC
    - > mobile Endgeräte
    - > Drucker und Scanner
    - > Server und Betriebssysteme
    - > Speicher
    - > ...
- Datensicherung und Datensicherheit
  - Bestehen für die eingesetzten IT-Verfahren Sicherheitskonzepte nach dem IT-Grundschutzhandbuch des BSI?
  - Wie erfolgt die Sicherung sensibler Daten?
  - ...

In der Anlage 1 ist ein Beispielfragebogen für die Ist-Analyse enthalten.

### 7.1.2 Schwachstellenanalyse

Nachdem die Daten erhoben wurden, sind diese zu verdichten und zu analysieren. Die Schwachstellenanalyse dient dazu, die mit der bisherigen Arbeitsweise verbundenen Probleme zu erkennen und festzulegen, wie diese behoben werden können. Typische Fragestellungen sind:

- Treten lange Wartezeiten auf (zum Beispiel Versendung der Akten bzw. Anforderung von im Haus vorhandenen Akten durch Beschäftigte)?
- Treten lange Liegezeiten von Akten und Vorgängen auf?
- Erfolgen Doppelbearbeitungen/Redundanzen?
- Werden Bearbeitungsstationen häufig gewechselt bzw. werden zu viele Stellen beteiligt?
- Sind bei der Einbeziehung weiterer Hierarchiestufen in einen Prozess eindeutige Vertretungsregelungen definiert und werden diese auch praktiziert?
- Ist die Kompetenzverteilung günstig für den Prozessablauf und die Verteilung der Aufgaben?
- Gibt es übermäßig viele Prüfungsschritte mit entsprechenden Instanzen?
- Müssen Dokumente/Akten sehr häufig vervielfältigt werden und ist dies nur durch aufwändige Kopiermaßnahmen zu bewältigen?
- Ist die verbindliche (Papier-) Akte vollständig (Ablage von E-Mails und elektronischen Dokumenten in der Papierakte) und nachvollziehbar?
- Werden bestehende Regelungen zum Geschäftsgang und zur Schriftgutverwaltung behördenweit umgesetzt und wenn nicht, warum?
- Treten Medienbrüche auf (zum Beispiel elektronische Erfassung von Daten und Weiterleitung auf dem Papierweg)?
- Wo gibt es Möglichkeiten der Standardisierung oder Vereinfachung von Prozessschritten?
- Existiert ein verbindlicher Aktenplan, kann dieser weiter verwendet werden oder ist eine Aktenplanrevision erforderlich?
- Lässt sich die gewählte Umsetzungsform der elektronischen Verwaltungsarbeit ohne aufbau- und ablauforganisatorische Veränderungen einführen?
- Ist die bestehende Form der Schriftgutverwaltung sowie des Geschäftsgangs mit den existierenden und künftigen Ressourcen weiterhin umsetzbar?

## Beispiel Schwachstelle Papierakte

Die Papierakte kann wegen ihrer nachfolgend genannten Unzulänglichkeiten eine Schwachstelle darstellen:

- Der gleichzeitige Zugriff mehrerer Personen auf Papier ist nur mit vorheriger Kopie desselben möglich (Unikatscharakter der Papierdokumente).
- Falsch zugeordnete Dokumente lassen sich nicht bzw. nur mit immensem Aufwand wiederfinden.
- Der Transport von Papiervorgängen per „Botendienst“ ist zeitaufwändig.
- Der augenblickliche Liegeort von Papiervorgängen ist schwer ermittelbar, wenn der Standort der Papiervorgänge nicht korrekt dokumentiert ist. Eine unmittelbare Auskunftsfähigkeit bzgl. des Bearbeitungsstandes von Vorgängen ist nur durch denjenigen möglich, welcher den Vorgang gerade in Bearbeitung hat.

### Optimierungspotenzial

- Anlage des Grundbestandes elektronischer Akten durch Übernahme vorhandener elektronischer Unterlagen (Migration) oder initiale Digitalisierung für die Akten, auf die häufig zugegriffen wird. Ansonsten erfolgt die Digitalisierung von Papierakten auf Anforderung der Beschäftigten (scannen on demand).
- Konsequente Führung der E-Akte
  - Alle Eingänge werden in der E-Akte abgelegt. Dieses betrifft sowohl Papiereingänge, die gescannt werden, als auch E-Mail-Eingänge.
  - Alle Dokumente, die während der Bearbeitung entstehen, werden in der E-Akte abgelegt.
  - Ausgänge ohne Schriftformerfordernis können in elektronischer Form per E-Mail versandt werden.
  - Der gleichzeitige Zugriff auf elektronische Schriftgutobjekte ist lesend für Berechtigte jederzeit möglich.
  - Alle Schriftgutobjekte (Akten, Vorgänge und Dokumente) werden mit einem Metadatensatz versehen, sodass eine Suche über verschiedene Kriterien (inklusive Volltextrecherche) gegeben ist.
  - Falsch zugeordnete Dokumente lassen sich einfach wiederfinden und (protokolliert) neu zuordnen.
  - In Papierform werden zusätzlich nur folgende Dokumente aufbewahrt:
    - > Urkunden  
Ablage des Originals in Papier. Scannen des Dokuments und Ablage der Kopie in der E-Akte.
    - > Dokumente mit Ausschluss der elektronischen Form  
Ablage des Originals in Papier. Scannen des Dokuments und Ablage der Kopie in der E-Akte.
    - > gebundene Dokumente (zum Beispiel Bücher, Broschüren)  
Ablage des Originals in Papier. Kein Scannen des Dokuments; Vergabe von Metadaten, mit Hinweis auf den Liegeort des Papierdokuments.

Tabelle 7: In Papierform aufbewahrte Dokumente



**Weitere typische Schwachstellen**

- willkürliche Ablage der aktenrelevanten Unterlagen in Dateisystemen, E-Mail-Postfächern oder in der Papierakte; keine vollständige Akte vorhanden
- lange Durchlaufzeiten im Geschäftsgang (bei papierbasierten Geschäftsgängen)
- Informationsmöglichkeiten für Führungskräfte über den Bearbeitungsstand fehlen
- Medienbrüche
- umständliche Laufwege durch fehlende Delegation von Verantwortung

- Regelungen zur Schriftgutverwaltung sind noch auf die Papierwelt ausgerichtet und berücksichtigen E-Mail usw. nicht ausreichend
- mangelnde Kenntnisse der Schriftgutverwaltung in den Behörden

In die Schwachstellenanalyse sind neben den Organisatoren insbesondere die Führungskräfte der untersuchten Bereiche einzubeziehen. Diese verantworten die Situation in ihren Bereichen. Sie müssen die Ergebnisse mittragen und erforderliche ablauf- bzw. aufbauorganisatorische Änderungen umsetzen.

## 7.2 Konzeption

Die Konzeption unterscheidet zwischen Fachkonzept und dem technischen Sollkonzept. Im Fachkonzept wird detailliert beschrieben, welche fachlichen Anforderungen an ein System aus den Aufgaben in den betroffenen Bereichen resultieren. Aus diesem werden die technisch-funktionalen Anforderungen an die künftige Systemunterstützung abgeleitet und im technischen Sollkonzept festgehalten.

### 7.2.1 Fachkonzept erstellen

Im Fachkonzept muss mindestens auf die folgenden Themenkomplexe eingegangen werden:

- Spezifikation der Anforderungen an die Schriftgutverwaltung und den Geschäftsgang
- Spezifikation Sollprozesse

#### 7.2.1.1 Spezifikation der Anforderungen an die Schriftgutverwaltung

Die in der Voruntersuchung im Rahmen der Ist-Analyse erhobene Organisation der Schriftgutverwaltung muss an die künftige elektronisch unterstützte Bearbeitung angepasst werden. Die Anforderungen an die Schriftgutverwaltung sind im Baustein E-Akte beschrieben.<sup>17</sup> Die dort beschriebenen Punkte müssen im Rahmen der Fachkonzeption entsprechend dem konkreten Bedarf spezifiziert werden.

In der Anlage 2 ist eine Checkliste für die Fachkonzepterstellung (Anforderungen an die Schriftgutverwaltung) enthalten.

Werden künftig unterschiedliche Umsetzungsformen der elektronischen Verwaltungsarbeit eingesetzt, muss festgelegt werden, wie der übergreifende Geschäftsgang behördeneinheitlich geregelt wird. Dies ist auch in den organisatorischen Regelungen zur elektronischen Verwaltungsarbeit zu berücksichtigen (siehe Kapitel 6.2.3).

<sup>17</sup> Vgl. Baustein E-Akte, Kapitel 2.3 und 2.4.

## Hinweis

Der Aktenplan stellt das zentrale Ordnungsmittel für die Schriftgutverwaltung einer Behörde dar. Auch in der elektronischen Verwaltungsarbeit behält der Aktenplan seine Bedeutung für die Strukturierung der elektronischen Unterlagen, obgleich er beispielsweise für die Recherche und somit den direkten Zugriff auf die elektronischen Unterlagen aufgrund erweiterter Möglichkeiten für den Beschäftigten zunehmend an Bedeutung verliert. Der Aktenplan ist jedoch oftmals auf die Papieraktenführung ausgelegt. Indikator hierfür ist beispielsweise die häufige Verwendung von Ableitungen, die durch eine fehlende Gliederungstiefe des Aktenplans entstehen und bei elektronischer Aktenführung durch Metadatenfelder ersetzt werden können.

In den Einführungsprojekten stellt sich häufig die Frage, ob eine Revision des Aktenplanes vor Einführung der elektronischen Verwaltungsarbeit zwingend erforderlich ist. Folgende Fragestellungen können Aufschluss darüber geben, ob der Aktenplan einer Revision bedarf:

- Ist der Aktenplan noch durchgängig sachsystematisch oder orientiert er sich an Organisationseinheiten?
- Ist die Anzahl der Gliederungsstufen angemessen?
- Ist die unterste Stufe des Aktenplans (Betreffseinheit) stets praktikabel?
- Ist die Flexibilität des Aktenplans für die Zukunft ausreichend?
- Ist der Aktenplan benutzerfreundlich?
- Sind die Aktenzeichen leicht einprägsam?
- Ist der Aktenplan vollständig oder existiert eine Vielzahl von Ableitungen aufgrund nicht ausreichender Betreffseinheiten in bestimmten Sachgebieten?
- Ist der Aktenplan verständlich? Werden eindeutige Begriffsdefinitionen und Inhaltsangaben verwendet?
- Werden alle aktuell vorhandenen Betreffseinheiten benötigt?

Sollte bisher kein einheitlicher Aktenplan innerhalb der Behörde verwendet werden oder hat die Analyse ergeben, dass der bestehende Aktenplan grundsätzlich nicht mehr geeignet ist, dann sollte die Revision vor der Systemeinführung erfolgen. Dabei ist zu beachten, dass Aktenplanrevisionen normalerweise eine erhebliche Zeit in Anspruch nehmen und dies sich auf die Projektablaufplanung auswirken kann.

In allen anderen Fällen empfiehlt es sich, erst die elektronische Unterstützung einzuführen und die Aktenplanrevision im Nachgang durchzuführen. Hierfür sprechen folgende Faktoren:

- Insbesondere bei stufenweiser Einführung arbeiten Teile der Behörde noch mit Papierakten. Für diese Bereiche würde in den Registraturen ein erheblicher Aufwand entstehen.
- Mit der Einführung der elektronischen Verwaltungsarbeit ist für die meisten Beschäftigten eine erhebliche Umstellung ihrer gewohnten Arbeitsabläufe verbunden. Eine parallele Umstellung des Aktenplans würde zu einer weiteren Belastung führen.
- Nach Abschluss der Einführung kann die Umstellung des Aktenplanes systemgestützt durchgeführt werden.

### 7.2.1.2 Spezifikation der Sollprozesse

Für die Konzeption der Sollprozesse<sup>18</sup> empfiehlt sich die schrittweise Verbesserung der Prozesse innerhalb bestehender Strukturen und die Einbindung der Beschäftigten in den Optimierungsprozess (Geschäftsprozessoptimierung, GPO).

Für die Sollprozessdefinition sollten folgende Regeln von der Projektleitung beachtet werden:

#### 1. Auswahl der geeigneten Partner (Beschäftigte) des Untersuchungsbereiches und der „Beschreibungssprache“

Die an der Sollprozessdefinition zu beteiligenden Beschäftigten sollten einen guten Überblick über die Aufgaben, Abläufe und Probleme in ihrem Bereich und grundlegende IT-Kenntnisse, auch hinsichtlich der künftigen Ziellösung, haben. Sollten diese nicht vorhanden sein, sind die Beschäftigten vorher zu qualifizieren. Die verschiedenen Beteiligten sollten eine gemeinsame Beschreibungssprache, wie beispielsweise ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK) oder Business Process Modelling Notation (BPMN) nutzen, die für alle Beteiligten verständlich ist und die eine hinreichende Genauigkeit und Korrektheit durch die formale Notation und die Präzision der Beschreibungssprache sicherstellt.<sup>19</sup> Auf der anderen Seite erschwert starker Formalismus die Akzeptanz der Prozess-Anwender.

#### 2. Die Führungskräfte müssen rechtzeitig eingebunden werden

Sie müssen die anstehenden Veränderungen verantworten und umsetzen. Ohne vollständige Unterstützung der Führungskräfte werden die möglichen Prozessverbesserungen nicht wirklich erzielt.

#### 3. Das richtige Maß an Detaillierungsgrad finden und die richtigen Erhebungsmethoden wählen

Eine ausgewogene Balance zwischen Aufwand für die Sollprozessdefinition und dem erwarteten Nutzen für die Organisation muss gefunden werden. Werden die Prozesse zu detailliert beschrieben, besteht die Gefahr des „Verzettels“. Es werden hohe Aufwände für die Beschreibung auch unerheblicher Prozessvarianten erzeugt.

Zur Sollprozessdefinition eignen sich Workshops (können auch von einem „Fachfremden“ mit Methodenkenntnis geleitet werden) – besser als umfangreiche Analysen.

#### 4. Die Auswahl geeigneter Prozesse für die GPO

Bei der Prüfung, welche Aktivitäten umorganisiert werden können, sollten stets die für den Organisationsbereich angestrebte IT-Unterstützung (E-Akte, E-Vorgangsbearbeitung, E-Zusammenarbeit) und die in den Bausteinen des Organisationskonzeptes beschriebenen technischen Anforderungen berücksichtigt werden.

##### 7.2.1.2.1 Inhaltliche Fragestellungen der Sollprozessdefinition

Folgende fachlich-inhaltliche Punkte sind bei der Sollprozessdefinition abhängig von den ausgewählten Bausteinen zu berücksichtigen:

- Umgang mit den verschiedenen Formen von Postein- und -ausgängen
- Vorgehen beim Scannen
- Formerfordernisse (erzwingen ggf. einen Medienbruch)
- Weiterleitung von Posteingängen
- Umgang mit Geschäftsgangvermerken und Verfügungen
- Umgang mit der elektronischen Signatur im Geschäftsgang
- Umgang mit Schlussverfügungen
- Geschäftsgangmuster
- Beteiligungsverfahren inklusive Mitzeichnung
- Schlusszeichnung
- Wiedervorlagen

<sup>18</sup> Hilfestellung bietet die „Arbeitshilfe zur Geschäftsprozessmodellierung in der öffentlichen Verwaltung“, [www.bit.bund.de](http://www.bit.bund.de). Eine detaillierte Darstellung ist im DIN-Fachbericht 158:2009-09 Modell zum prozessorientierten Vorgehen in der Verwaltung enthalten. Darüber gibt das Projekt „Nationale Prozessbibliothek“ wichtige Anregungen und Hinweise für die Prozessdefinition und -verbesserung, [www.prozessbibliothek.de](http://www.prozessbibliothek.de).

<sup>19</sup> Vgl. hierzu ausführlich BIT (Hrsg.), Arbeitshilfe zur Geschäftsprozessmodellierung in der öffentlichen Verwaltung, S. 26 ff.

- Vorgehen bei verteilten Standorten
- Langzeitspeicherung<sup>20</sup>
- Aussonderung

Auch mögliche Änderungen in der Aufbauorganisation, beispielsweise die Einrichtung einer zentralen Scanstelle, die Zentralisierung von Registraturen, die Auslagerung von Querschnittsaufgaben und IT-Dienstleistungen in Dienstleistungszentren oder öffentliche IT-Dienstleister, sind bei der Sollprozessdefinition zu berücksichtigen.

**7.2.1.2.2 Qualitätssicherung der Prozessbeschreibung**  
 Ist ein Prozess definiert worden, sollte der Entwurf auf seine Tauglichkeit in der Praxis überprüft werden. Nur eine sorgfältige Validierung zeigt, ob der Soll-Prozess alle Anforderungen erfüllt und die beabsichtigten Ziele erreichen kann. Die Qualitätskontrolle der Sollprozesse zielt darauf ab, festzustellen, ob der Prozess effektiv und effizient definiert ist. Ein effektiver Prozess erfüllt die an ihn gestellten Anforderungen und ist effizient, wenn er mit möglichst geringem Ressourceneinsatz durchgeführt werden kann. Für die Qualitätssicherung der Sollprozesse eignen sich zwei Verfahren besonders:

<b>Visuelle Prozessüberprüfung</b>	
Vorgehen	Die Prozessbeschreibung wird von Beschäftigten geprüft, die später nach diesem arbeiten sollen. Diese waren zuvor nicht an der Prozessdefinition beteiligt. Zur Vorbereitung wird eine Checkliste erstellt, die durch die prüfenden Beschäftigten beantwortet wird.
Beispielfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sind die Prozessziele beschrieben?</li> <li>■ Ist der Prozessablauf beschrieben?</li> <li>■ Ist klar, wer (Organisationen, Rollen, Personen) welche Eingaben liefert und welche Ergebnisse entgegen nimmt?</li> <li>■ Ist klar definiert, wer für die einzelnen Schritte des Prozesses verantwortlich ist (Organisationen, Rollen oder Personen)?</li> <li>■ ...</li> </ul>
<b>Simulation</b>	
Vorgehen	<p>Anhand konkreter Beispiele gehen Beschäftigte, die nicht an der Prozessdefinition beteiligt waren, den Prozess schrittweise durch. Die Simulation wird von einem Mitglied des Projektteams begleitet, das die Prozessbeschreibungen erstellt hat. Schwerpunkte der Prüfung sind die fachliche Notwendigkeit, das Verständnis der Fachbegriffe sowie die Vollständigkeit der Prozessbeschreibung.</p> <p>Alle Anmerkungen und Anregungen werden dokumentiert und anschließend mit dem Projektteam ausgewertet und die Prozessdefinition ggf. angepasst.</p>

Tabelle 8: Qualitätssicherung der Sollprozessdefinition

<sup>20</sup> Siehe hierzu Anlage 4 Baustein E-Akte des Organisationskonzeptes elektronische Verwaltungsarbeit.

## Hinweis

- Bei der Prozessbeschreibung müssen auftretende Medienbrüche genau beschrieben werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn eine stufenweise Einführung erfolgt. In diesem Fall sollten in der Prozessbeschreibung immer beide Varianten, die für die Einführungsstufe sowie die nach Abschluss aller Einführungsstufen geltende, beschrieben werden.
- Liegen den Sollprozessen mehrere Ziellösungen zugrunde, die später auch mit unterschiedlichen IT-Verfahren (beispielsweise E-Mail und E-Zusammenarbeit) unterstützt werden sollen, muss die Prozessbeschreibung detailliert vorgeben, welche Informationen, bei welchen Status, mit welchen Metadaten usw. übergeben werden, und ob dies automatisiert oder manuell gesteuert werden soll.
- Zu jedem neuen (optimierten Prozess) sollten die erforderlichen Maßnahmen zur Implementierung festgelegt werden.
- Die Definition der Sollprozesse (des Geschäftsganges und des Lebenszyklus) ist stark abhängig von den gewählten Bausteinen.

### 7.2.2 Exkurs: Berücksichtigung von Fachverfahren in der Fachkonzeption

In vielen Verwaltungsbereichen sind unterschiedliche Fachverfahren im Einsatz. Dabei reicht das Spektrum von HKR-Verfahren über Genehmigungsverfahren bis hin zu Geoinformationssystemen. In diesen Fachverfahren werden Informationen ganz unterschiedlicher Art und in ganz unterschiedlichen Formaten gespeichert. Fachverfahren lassen sich einteilen in:

- dokumentenbasierte Fachverfahren
- nicht dokumentenbasierte Fachverfahren und
- komplexe Datenbank- und Informationssysteme

Im Kontext der elektronischen Verwaltungsarbeit sind hauptsächlich die dokumentenbasierten Fachverfahren hinsichtlich der in diesen Verfahren vorgehaltenen aktenrelevanten Informationen zu betrachten. Dies betrifft insbesondere Verwaltungen mit einer hohen Fachverfahrensnutzung. Hier stellt sich oftmals bereits bei der Konzeption die Frage, wie sich die bestehenden Fachverfahren in die Sollprozesse integrieren lassen, welche Fachverfahren dabei prioritär angebunden werden sollen, wie die Art der Kopplung ist, welche Informationen zwischen Fachverfahren und E-Akte ausgetauscht werden müssen und zu welchen Zeitpunkten die Fachverfahren integriert werden sollen.

Grundsätzlich ist die Integration von Fachverfahren einzelfallbezogen unter Berücksichtigung von Kosten-Nutzen-Aspekten zu prüfen. Um festzustellen, welche Fachverfahren zunächst für eine Integration in Betracht kommen, kann folgende Prüfreihenfolge verwendet werden:

1. Wieviele Beschäftigte arbeiten mit dem Fachverfahren und wie hoch ist die Zugriffshäufigkeit? Eine hohe Anzahl verbunden mit einer hohen Zugriffshäufigkeit ist ein Indiz, diese Fachverfahren genauer zu betrachten.
2. Wie sind die unter 1. ermittelten Fachverfahren in die Sollprozesse einbezogen (bilden sie Teilprozesse ab, liefern sie bestimmte Einzelinformationen usw.)? Wo bestehen fachlichen Schnittstellen und welche Informationen (Datenformate) werden wie ausgetauscht?
3. Bieten die Fachverfahren die technischen Voraussetzungen für eine Integration – welche Schnittstellen sind vorhanden?

Anhand dieser Betrachtung kann zunächst entschieden werden, wie die Integration erfolgen soll. Dabei bestehen grundsätzlich folgende Möglichkeiten:

1. **Führende E-Akte:** Die Bearbeitung erfolgt in der E-Akte oder der E-Vorgangsbearbeitung. Aus der E-Akte bzw. der E-Vorgangsbearbeitung werden Aktionen im Fachverfahren angesteuert und deren Ergebnisse wieder in der E-Akte abgelegt.

2. Führendes Fachverfahren: Das Fachverfahren nutzt die E-Akte zur strukturierten Ablage der dokumentbasierten Unterlagen. Dabei werden auch die Metadaten aus dem Fachverfahren in die E-Akte übertragen.
3. Ablösung des Fachverfahrens durch Funktionalitäten der E-Vorgangsbearbeitung
4. keine Integration

In den Fällen 1–3 ist die Fachverfahrensintegration grundsätzlich im Fachkonzept zu berücksichtigen. Dabei ist zu beschreiben, in welchen Prozessschritten welche Informationen ausgetauscht werden sollen, anhand welcher Metadaten die Kopplung erfolgt, über welche technischen Voraussetzungen zur Kopplung/Integration die betreffenden Fachverfahren verfügen und in welchen Strukturen und Formaten die Daten ausgetauscht werden sollen.

Die Feinkonzeptionierung der Fachverfahrensintegration kann erst dann erfolgen, wenn die künftigen IT-Verfahren zu Unterstützung der elektronischen Verwaltungsarbeit beschafft worden sind.<sup>21</sup>

## Hinweis

Bei der Konzeption der Fachverfahrensintegration sollte zunächst immer geprüft werden, ob diese gleich mit der Einführung der E-Akte, der E-Vorgangsbearbeitung bzw. der E-Zusammenarbeit erfolgen muss. Erfahrungsgemäß stellt dies bereits eine organisatorische und technische Herausforderung dar. Insofern sollte die Fachverfahrensintegration, sofern fachlich möglich, erst in einer zweiten Stufe umgesetzt werden.

## 7.2.3 Funktionalen Anforderungskatalog erstellen

Aus den fachlich-funktionalen Anforderungen des Fachkonzeptes sowie den Sollprozessen wird ein funktionaler Anforderungskatalog abgeleitet. Dieser beschreibt, über welche Funktionsgruppen und Funktionen das künftige System verfügen muss. Als Hilfestellung hierbei können die den Bausteinen E-Akte, E-Vorgangsbearbeitung und E-Zusammenarbeit beschriebenen funktionalen Basisanforderungen sowie der vom BMI herausgegebene methodische Leitfaden zur Rahmenarchitektur IT-Steuerung Bund „Ableitung von Diensten aus Geschäftsprozessen“ dienen.<sup>22</sup>

Nachdem der funktionale Anforderungskatalog erstellt wurde, ist zu klären, ob es bereits Standardlösungen gibt, die von einem DLZ-IT des Bundes oder vergleichbaren Dienstleistern angeboten werden.<sup>23</sup> Ist dies der Fall, sollte diesen der Vorrang gegenüber neu zu beschaffenden Lösungen eingeräumt werden.

Ist dies nicht der Fall, sollten die Anforderungen mit dem Funktionsumfang bereits bestehender IT-Verfahren abgeglichen werden. Ziel ist es, festzustellen, welche Funktionsgruppen und Funktionen durch bereits bestehende IT-Verfahren abgedeckt werden können, welche technischen Voraussetzungen hierfür erforderlich sind und welchen Funktionsumfang das noch zu beschaffende IT-System aufweisen muss.

## 7.2.4 Technisches Sollkonzept erstellen

Das technische Sollkonzept beschreibt die IT-Infrastruktur, in der die einzuführenden Ziellösungen uneingeschränkt lauffähig sein müssen. Auch wenn kein Standardprodukt eines DLZ-IT des Bundes genutzt werden kann, muss geklärt werden, wer das künftige System betreiben soll. Hier sollte unter Kosten-/Nutzen- aber auch unter Datenschutz- und Informationssicherheitsaspekten<sup>24</sup> geprüft werden, ob ein externer Betrieb in einem DLZ-IT des Bundes oder einem anderen externen Rechenzentrum zweckmäßig ist. Ist dies der Fall, sollte der externe Betrieb klar

21 Vertiefende Ausführungen wird der Baustein E-Fachverfahren enthalten. Der Baustein ist geplant. Vorübergehend kann das entsprechende DOMEA®-Erweiterungsmodul genutzt werden.

22 Siehe BMI (Hrsg.), Ableitung von Diensten aus Geschäftsprozessen.

23 Über den Rat der IT-Beauftragten kann die Nachfrage nach IT-Leistungen ressortübergreifend gebündelt und das Portfolio der DLZ-IT Bund entsprechend gesteuert werden.

24 Zu datenschutzrechtlichen Aspekten ist ein Baustein Datenschutz und Personaldaten geplant. Vorübergehend kann das entsprechende DOMEA®-Erweiterungsmodul genutzt werden.

präferiert werden. Bei der Entscheidung über den Betrieb sollten folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- Verwendung der Methoden und Ansätze der Rahmenarchitektur IT-Steuerung Bund
- IT-strategische Festlegungen der Bundesverwaltung (zum Beispiel durch den Rat der IT-Beauftragten der Ressorts)
- Bedarfsbündelung der Bundesverwaltung (zum Beispiel durch den Nachfragerbeirat)
- IT-strategische Festlegungen des Ressorts oder der Behörde (zum Beispiel unter Berücksichtigung des jeweiligen IT-Rahmenkonzepts) bzw. die künftige behörden-spezifische Ausrichtung der IT
- ggf. in Planung bzw. Umsetzung befindliche IT-Beschaffungen
- (zukünftig) benötigte Schnittstellen zu Fachverfahren
- Entwurf eines technischen Architekturmodells für die Umsetzung der fachlichen Anforderungen

Grundlage der technischen Sollkonzeption bildet das Architekturmodell der bestehenden bzw. künftigen Systeminfrastruktur. Wird das künftige System extern betrieben, gibt der künftige Betreiber die technische Infrastruktur vor. Soll das künftige System in der Behörde betrieben werden, sind alle wesentlichen Infrastrukturkomponenten, zu berücksichtigende technische Standards (SOA, WebServices, XDOMEA ...) sowie die Anforderungen an die Informationssicherheit und den Datenschutz zu beschreiben.

Dies betrifft insbesondere:

- Hardware
  - PC-Ausstattung
  - Serverausstattung
  - Scanner und Drucker
  - Speichersystem
- Software
  - Betriebssysteme (PC und Server)
  - Datenbanken

- Office
- E-Mailsysteme
- Virtualisierung

- Netzkomponenten
  - WAN
  - LAN
  - Protokolle, Verschlüsselung
  - Bandbreiten
- Verzeichnisdienste
- E-Government-Basiskomponenten (Formularserver, virtuelle Poststelle)
- Schnittstellen zu relevanten Fachverfahren (siehe 6.2.2)
- verwendete Standards
- Anforderungen an die Sicherheit und den Datenschutz

Die diensteorientierte Rahmenarchitektur des Bundes<sup>25</sup> bildet die Basis und den Rahmen für die Ausrichtung der technischen Infrastruktur in den nächsten Jahren. Für die technische Sollkonzeption in den Projekten zur Einführung der elektronischen Verwaltungsarbeit bedeutet dies zu prüfen, wie weit diese Entwicklung ist und welche Anforderungen sich daraus für die technische Sollkonzeption ergeben.

### 7.2.5 Organisatorische Umsetzung der elektronischen Verwaltungsarbeit regeln

Die behördeninternen Regelungen zur Schriftgutverwaltung und Geschäftsgängen müssen überprüft und an die Anforderungen der elektronischen Schriftgutverwaltung angepasst werden.

Wichtige Regelungsbereiche sind:

- elektronische Aktenführung
- allgemeiner Geschäftsgang
  - Eingang
  - Bearbeitung (Zeichnung)
  - Ausgang

- Umgang mit Medienbrüchen
- ggf. Beschränkung des Speicherplatzes (E-Mail und Dateiablagen), da künftig die elektronischen Unterlagen in der E-Akte abgelegt werden und somit deutlich weniger Speicher für E-Mail-Postfächer und Dateisystem benötigt wird (Speicherquota)

- klare Verantwortlichkeiten bei der elektronischen Schriftgutverwaltung

Die Regelungen werden anhand des behördeninternen „Bebauungsplanes“ auf die elektronische Verwaltungsarbeit ausgerichtet und durch entsprechende Übergangsregelungen ergänzt.

## 7.3 Auswahl eines DMS

Nachdem der funktionale Anforderungskatalog erstellt und dahin gehend geprüft wurde, welche der Anforderungen mit zu beschaffenden IT-Verfahren umgesetzt werden, müssen diese noch um die technischen Anforderungen, die sich aus dem technischen Sollkonzept ergeben, ergänzt werden. Darüber hinaus sind die allgemeinen Anforderungen an:

- die Softwareergonomie,
- die fachliche und technische Administrierbarkeit des Systems,
- die Performance,<sup>26</sup>
- usw.

zu definieren.

Der für eine etwaige Ausschreibung eines DMS relevante Anforderungskatalog besteht somit aus den Teilen:

- funktionale Anforderungen
- technische Anforderungen
- allgemeine Systemanforderungen

Die Anforderungen sind für eine spätere Bewertung zu gewichten.<sup>27</sup> Die Kriterien des Anforderungskataloges sollten in Muss- und Sollanforderungen unterteilt werden. Der Anforderungskatalog und das Fachkonzept sowie das technische Sollkonzept bilden die Basisunterlagen für die anstehende Beschaffung.

In Abstimmung mit der Beschaffungsstelle sind die Beschaffung vorzubereiten, durchzuführen und die Systemauswahl zu treffen.<sup>28</sup> Entsprechende Hinweise zur Beschaffung und Systemauswahl sind in der Anlage 4 enthalten.

### Hinweis

Bevor Sie sich für eine externe Vergabe entscheiden, prüfen Sie bitte, ob und ggf. zu welchen Konditionen ein DLZ-IT eine Ihren Anforderungen entsprechende Lösung anbieten kann und zu welchen Konditionen dies erfolgen würde. Generell sollten alle Behörden bestrebt sein, die IT-Dienstleistungen, die in den DLZ-IT gebündelt werden, in Anspruch zu nehmen, solange das Dienstleistungsangebot in der Qualität und im Preis wettbewerbsfähig ist.

<sup>26</sup> Hier sollten die Anforderungen an die Systemperformance – wie beispielsweise die Dauer des Formularaufbaus < 1–2 Sekunden, Ergebnisanzeige einer Metadatenuche < 3 Sekunden usw. – aufgeführt werden.

<sup>27</sup> Siehe auch auch BeschA (Hrsg.), Unterlagen für Ausschreibung und Bewertung UfAB in der jeweils aktuellen Version.

<sup>28</sup> An dieser Stelle wird nicht weiter auf den Beschaffungsprozess eingegangen, da dies im Rahmen des Projektleitfadens nicht möglich ist und die Beschaffungsstellen über die entsprechenden Erfahrungen und Kompetenzen verfügen. Zur Vorbereitung und Durchführung der Beschaffung siehe auch VOL/A, UfAB V, EVB-IT Vertragsgestaltung.



## 7.4 Ergebnisse der Hauptuntersuchung

Nach Abschluss der Hauptuntersuchung liegen folgende Projektergebnisse vor:

- Fachkonzept
- technisches Sollkonzept
- Anforderungskatalog mit den funktionalen, technischen und allgemeinen Systemanforderungen an die künftige IT-Unterstützung
- optional: Das Beschaffungsverfahren wurde durchgeführt und das IT-System ausgewählt
- WiBe, Version 2
- Information der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den betroffenen Organisationseinheiten/Informationsveranstaltung, E-Mail

### Hinweis Veränderungsmanagement

#### Kommunikationsmaßnahmen Hauptuntersuchung

Maßnahme/ Medium	Inhalte	Zielgruppe
Informationsveranstaltung, E-Mail	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorgehen Ist- und Schwachstellenanalyse</li> <li>■ Terminplanung</li> </ul>	Beschäftigte der betroffenen Organisationseinheiten, Interessenvertretungen
Information zum Projektfortschritt	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ergebnisse der HU</li> <li>■ Zeitplanung Systembeschaffung</li> </ul>	Alle
Information zur Systemauswahl	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ausgewähltes System darstellen</li> <li>■ Zeitplanung nächste Phase</li> </ul>	Alle

Tabelle 9: Praxishinweise Veränderungsmanagement

## 8. Einführung

### 8.1 Einführungsvorbereitung

Die Aktivitäten in der Einführungsvorbereitung unterscheiden sich abhängig von der ausgewählten Ziellösung. Unabhängig hiervon fallen regelmäßig folgende Aufgaben an:

- Konfigurationskonzept des IT-Systems erstellen
- Übergang zur elektronischen Verwaltungsarbeit planen
- Testplanung und Testkonzept erstellen
- technisches Infrastrukturkonzept erstellen
- Betriebskonzept erstellen
- Pilotierung planen
- Rollout-Planung erstellen
- Schulungsplanung erstellen
- Aktivitäten des Veränderungsmanagements vorbereiten
- organisatorische Regelungen für die Umsetzung der elektronischen Verwaltungsarbeit prüfen und ggf. modifizieren.

#### 8.1.1 Konfigurationskonzept erstellen

Das Konfigurationskonzept beschreibt basierend auf den Anforderungen des Sollkonzeptes die konkrete Umsetzung der fachlich-funktionalen Anforderungen mit dem ausgewählten Produkt. Hierzu zählen insbesondere die Schriftgobjekte, deren Metadaten, Rechte- und Rollenkonzept, Auswahllisten, strukturierte Prozesse, Vorlagen, usw.

Abhängig vom beschafften IT-System (auf den Bedarf der öffentlichen Verwaltung vorkonfiguriertes System, Basis-system) können der zeitliche und inhaltliche Umfang sowie die fachliche Tiefe des Konfigurationskonzeptes stark voneinander abweichen. Unabhängig davon können erfahrungsgemäß nicht alle Anforderungen durch Konfigurationseinstellungen abgedeckt, sondern und müssen durch den Anbieter kundenspezifisch entwickelt werden. Hierbei muss jedoch sorgfältig zwischen notwendigen Anforderungen/Funktionen und solchen, die wünschenswert wären, abgewogen werden. Hintergrund hierfür ist die Erfahrung aus vielen Umsetzungsprojekten, in denen zusätzliche Funktionen entwickelt wurden, die nur in wenigen Bereichen genutzt wurden. Zusätzliche Funktionen führen häufig dazu, dass im Betrieb (Pflege, Wartung, Updates und Test der Updates) ein erheblicher Mehraufwand gegenüber der Nutzung von Standardfunktionen entsteht.

Aufgabe der Projektleitung ist es hierbei, diese Anforderungen gemeinsam mit den Nutzern/-innen zu priorisieren, in einem Lastenheft detailliert beschreiben zu lassen und den Change Management Prozess<sup>29</sup> zu initialisieren.

#### 8.1.2 Übergang zur elektronischen Verwaltungsarbeit planen

Mit der Einführung der elektronischen Verwaltungsarbeit ist regelmäßig eine Umstellung der bisherigen Arbeitsabläufe bzw. der bisher eingesetzten IT-Unterstützung verbunden. In einer Übergangsphase muss sichergestellt werden, dass sowohl auf die bisherigen Akten und Vorgänge, als auch die neuen elektronischen Akten und Vorgänge reibungslos zugegriffen werden kann. Die Übergangsphase sollte so kurz wie möglich sein, um schnell den elektronischen Aktenbestand aufzubauen und die Nutzenpotenziale der E-Akte zügig zu erreichen.

<sup>29</sup> Der „Change Management Prozess“ ist nicht zu verwechseln mit dem Veränderungsmanagement. Er beschreibt, wie Änderungen zwischen der Behörde als Auftraggeber und dem Lieferanten des IT-Verfahrens/dem DLZ-IT als Auftragnehmer abgewickelt werden.

### Beispiel: Ablösung der führenden Papierakte durch eine vollständige elektronische Akte

Bei der Ablösung der Papierakte muss sichergestellt werden, dass auf den bestehenden Aktenbestand reibungslos zugegriffen werden kann und gleichzeitig der elektronische Aktenbestand aufgebaut wird. In der Praxis hat sich dabei der Aktenschnitt bewährt. Hier werden zum Umstellungsstichtag die Papierakten „eingefroren“. Ab diesem Zeitpunkt wird ausschließlich elektronisch veraktet. In den elektronischen Akten wird auf die Papierakten referenziert. Besteht für den Beschäftigten der Bedarf, auch die bisherige Papierakte elektronisch vorzuhalten, wird diese auf Anforderung gescannt (scan on demand).

Alternativ hierzu kann auch der aktive Aktenbestand der betroffenen Organisationseinheiten vor der eigentlichen Systemeinführung vollständig, beispielsweise durch einen Dienstleister, digitalisiert werden. Hier müssen Aufwand/Kosten dem Nutzen gegenübergestellt werden. Zum Umstellungszeitpunkt auf die E-Akte sind dann bereits alle aktiven (nicht z. B. verfügbaren Akten und Vorgänge) elektronisch im System vorhanden.

#### 8.1.3 Technisches Infrastrukturkonzept erstellen

Im technischen Infrastrukturkonzept wird die konkrete technische Umsetzung der IT-Infrastruktur beschrieben. Diese berücksichtigt alle erforderlichen Infrastrukturkomponenten, wie beispielsweise:

- Applikations-, Datenbank-, Ablage-, Konvertierungsserver,
- aktive und passive Netzwerkkomponenten,
- Speichersysteme,
- Lastverteiler,
- ...

und basiert auf

- der vorhandenen Infrastruktur des Betreibers (intern oder extern) sowie
- den Anforderungen der ausgewählten Lösung bezogen auf die zu erwartenden Nutzerzahlen.

Die Dimensionierung der Infrastrukturkomponenten muss mit dem Systemlieferanten abgestimmt werden. Dafür sind u. a. zu berücksichtigen:

- Anzahl und Umfang der Akten und Vorgänge
- Umfang derselben
- Anzahl täglicher papier- und elektronischer Ein- und Ausgänge
- Nutzerzahlen und Nutzerprofile
- Anforderungen an die Systemverfügbarkeit

#### 8.1.4 Konzept und Planung für den Abnahmetest erstellen

Um den Abnahmetest, also die Prüfung, ob die beschaffte, installierte und konfigurierte Lösung den definierten Anforderungen entspricht, mit möglichst geringem Aufwand durchführen zu können, ist es erforderlich, diesen sorgfältig zu planen, insbesondere ist genügend Zeit für ggf. erforderliche mehrfache Testdurchläufe einzuplanen.

Im Rahmen der Planung werden ein Testkonzept (Beschreibung der Prüf Szenarien und Prüfkriterien) sowie die Testplanung (wann, wer, welche Ressourcen?) erstellt. Ziel des Abnahmetests ist es nicht, möglichst viele Fehler zu finden, sondern aufzuzeigen, dass das IT-System die gestellten Anforderungen erfüllt (das heißt in allen getesteten Fällen fehlerfrei arbeitet).

## Hinweis

Im Rahmen des Abnahmetests sind unterschiedliche Schwerpunkte zu prüfen. Deshalb sollte der Abnahmetest

- den Funktionstest,
- den Integrationstest sowie
- den Last- und Performancetest

umfassen. Für alle drei Testbereiche sind Testkonzepte zu erstellen.

Darüber hinaus sollten die folgenden Punkte beachtet werden:

- Installation und Dokumentation neuer Versionen,
- einspielen von Patches (Updates),
- Datensicherung und Datenwiederherstellung (Recovery).

Um dies überprüfen zu können, muss systematisch getestet werden. Ein Test ist systematisch, wenn die folgenden Anforderungen erfüllt werden:

- der Test ist geplant
- das IT-System wird gemäß Testvorschrift ausgeführt

- die Soll- und Ist-Ergebnisse werden verglichen
- alle Testergebnisse werden konsequent dokumentiert
- nicht bestandene Tests werden wiederholt
- der Test endet, wenn vorher definierte Testziele erreicht sind

Für den Aufbau des Testkonzeptes ergeben sich hieraus folgende Anforderungen:

- Definition der Testziele
- Festlegung der Testumgebung
- Definition der Testfälle/ -szenarien:  
Die Testfälle sollten so gewählt werden, dass sie repräsentativ und fehlersensitiv sind und sich mit möglichst wenigen Testfällen die gestellten Anforderungen überprüfen lassen. Aus der Testfallbeschreibung kann die Testdokumentation (Protokollierung) direkt erfolgen, wenn zu jedem Testfall das erwartete Ergebnis definiert wurde.
- Definition der „Fehlerklassen“

Fehlerklasse	Beschreibung
1	Systemabsturz, keine weiteren Tests möglich
2	getestete Funktionen des Systems sind nicht verfügbar; Fehler nicht umgehbar
3	getestete Funktionalität kann über Umwege bereitgestellt werden; Fehler ist umgehbar (Work around)
4	Schönheitsfehler, optische Aspekte

Tabelle 10: Fehlerklassen

- Neben den fachlich-funktionalen Testszenarien müssen auch nicht-funktionale Anforderungen wie beispielsweise das Systemverhalten bei Last oder Überlast sowie geforderte Leistungsparameter (Antwortzeiten usw.) in entsprechenden Testszenarien oder aber in separaten Testkonzepten berücksichtigt werden.
- Definition von Testabbruchkriterien für
  - Test-Abbruch
  - Unterbrechung und Wiederaufnahme des Tests

### 8.1.5 Betriebs- und Servicekonzept erstellen

Unabhängig davon, ob der Betrieb der IT-Lösung in der Behörde oder bei einem Dienstleister erfolgt, müssen die Anforderungen an den Betrieb definiert werden. Bei den nachfolgenden Betrachtungen wird davon ausgegangen, dass die IT in beiden Fällen ITIL-konform organisiert ist oder sich in der Umstellung befindet.<sup>30</sup>

Grundlage der Zusammenarbeit zwischen IT-Organisation (Dienstleister) und den Anwendern (Kunden) sind Servicevereinbarungen, sogenannte Service Level Agreements (SLA). In diesen sollten mindestens die folgenden Punkte festgeschrieben werden:

- Umfang des Services (für welche Betriebsobjekte gilt die Vereinbarung)
- Festlegung von Service-Klassen. In den Service-Klassen wird definiert, für welche Module/Komponenten welche Services festgelegt wurden. In den folgenden Tabellen ist dies beispielhaft dargestellt.
- weitere Leistungen, die durch den Dienstleister zu erbringen sind
  - Rollen und Besetzung
  - Prozesse
- Vergütung
  - für Betrieb und User-Help-Desk (UHD)
  - für weitere Services
- Laufzeit der SLAs
- Änderungen von SLAs
- Verfügbarkeit des User-Help-Desk (UHD)

Service-Klasse	Zugeordnete Module/ Komponenten	Umfang einer möglichen Störung und Dringlichkeit der Behebung
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ E-Akte</li> <li>■ VBS</li> <li>■ E-Zusammenarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Komplettausfall der links genannten Komponenten</li> <li>■ alle Nutzer/-innen sind betroffen</li> <li>■ Dringlichkeit der Störungsbehebung ist sehr hoch</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Scanner</li> <li>■ Viewer-Komponente</li> <li>■ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Komplettausfall einer oder mehrerer der links genannten Komponenten für sich, das Gesamtsystem kann weiterhin genutzt werden</li> <li>■ Nutzer/-innen der ausgefallenen Komponenten sind betroffen</li> <li>■ Dringlichkeit der Störungsbehebung ist hoch</li> </ul>

Tabelle 11: Beispiel Serviceklassen 1

<sup>30</sup> Auch wenn in den IT-Bereichen sowie in den DLZ-IT Bund ITIL-Prozesse noch nicht oder nur teilweise implementiert sind, bietet ITIL hier die Möglichkeit, die für den Projektleitfaden wesentlichen Punkte verständlich darzustellen.

Kategorie	Service-Klasse 1	Service-Klasse 2
Betriebszeiten	Mo–So: 0–24 Uhr	Mo–So: 0–24 Uhr
Verfügbarkeit pro Monat	98,5 Prozent (max. 10,8 h Ausfallzeit pro Monat)	98,0 Prozent (max. 14,4 h Ausfallzeit pro Monat)
maximale Wiederherstellzeit	3 h	6 h
Informationsintervall <sup>31</sup> (an den 1st-Level-Support)	30 min	1 h
Wartungsfenster	in nutzungsarmer Zeit separat vereinbar, 6 h pro Monat	in nutzungsarmer Zeit separat vereinbar, 6 h pro Monat

Tabelle 12: Beispiel Serviceklassen 2

Kategorie	Service-Leistung
Nutzungszeiten	Mo–So: 8–24 Uhr
Rufbereitschaft	außerhalb der Nutzungszeiten
Dauer bis Anrufannahme	60 s (innerhalb der Nutzungszeiten)
Dauer bis Eingangsbestätigung	30 min (innerhalb der Nutzungszeiten)
Informationsintervall (an den Störungsmeldenden)	bei Nachfrage und zeitnah nach Störungsbeseitigung (einmalig)
maximale Zeitdauer zur Beantwortung von Anfragen	12 h
maximale Wiederherstellzeit des UHD nach Ausfall	2 h
Call-Menge pro Monat (nur bei UHD)	200
Wartungsfenster	außerhalb der Nutzungszeiten
Erreichbarkeit über	Telefon, E-Mail und Fax

Tabelle 13: Beispiel Beschreibung Leistungen User-Help-Desk

Die mit dem Betreiber vereinbarten Serviceparameter sowie Prozesse müssen spätestens in den Schulungen den Anwendern mitgeteilt werden.

### 8.1.6 Roll-out-Planung erstellen

Unter Berücksichtigung der bisherigen Ergebnisse der „Einführungsvorbereitung“ muss die Projektleitung das weitere Vorgehen planen. Es sind ausreichend Zeiten für die Pilotierung vor dem Beginn des eigentlichen Roll-outs einzuplanen. Darüber hinaus sind Zeiten für die ggf. erforderlichen Anpassungen am System sowie den organisatorischen Regelungen zur elektronischen Verwaltungsarbeit einzuplanen. Die Termine sind im PLA abzustimmen.

<sup>31</sup> Der angegebene Wert stellt das maximale Zeitintervall dar, in dem der 1st-Level-Support durch die anderen Supportebenen unterrichtet wird.

### 8.1.7 Schulungsplanung erstellen

Die Schulung und Qualifikation der Beschäftigten sind Schlüsselfaktoren für die erfolgreiche Einführung - verbunden mit einer kontinuierlichen Vor-Ort-Betreuung insbesondere in den ersten Wochen nach der Einführung des Systems.

Die ersten konkreten Erfahrungen mit dem System machen die Beschäftigten zumeist während der Schulungen. Diese prägen die weitere Einstellung gegenüber dem System für lange Zeiträume. Hier gilt es, durch eine qualitativ hochwertige Schulung, in der nicht nur Standard-Produktfunktionen vermittelt werden, sondern die Beschäftigten in ihrem konkreten Arbeitskontext (Umsetzung der Produktfunktionen am konkreten Anwendungsfall) angesprochen werden, die richtige Weichenstellung vorzunehmen.

#### Hinweis

Um die Schulungen effizient durchführen zu können, ist es erforderlich, dass alle Schulungsteilnehmer im Rahmen der Veränderungsmanagements bereits mit den Projektzielen, dem Vorgehen während der Einführung (Inhalt und Ziele der Schulung, dem Termin für die Produktivnutzung, der Betreuungsplanung nach Produktivstart usw. vertraut gemacht wurden). Es gilt zu vermeiden, dass im Rahmen der Schulungen grundsätzliche Diskussionen über Sinn und Zweck der Einführung geführt werden und die Teilnehmer nicht offen und aufnahmebereit für die Schulungsinhalte sind.

Der gesamte Prozess von der Schulungsvorbereitung, der -durchführung bis zur Nachbereitung muss einer kontinuierlichen Qualitätssicherung unterliegen.

#### Hinweis

- Die Schulungen müssen rollenbasiert erfolgen, wobei die jeweiligen Bearbeitungssituationen der Anwenderinnen und Anwender im Mittelpunkt der Schulung stehen. Es ist nicht ausreichend, dass im Rahmen der Schulungsmaßnahmen Programmfunktionalitäten des Systems allgemein und ohne praktischen Bezug vorgestellt werden. Folgende Zielgruppen (Rollen) sollten berücksichtigt werden:
  - Registratoren
  - Schreibdienste
  - Fachadministratoren und Multiplikatoren
  - Führungskräfte
  - Bearbeiter/-in
  - Beschäftigte der Poststelle
- Die Schulungen müssen unmittelbar vor dem ersten praktischen Umgang mit dem System durchgeführt werden. Der Wissensverlust ist sonst zu groß.
- Erfahrungen zeigen, dass der Kenntnisstand zum allgemeinen Geschäftsgang und den Grundlagen der Schriftgutverwaltung unterschiedlich ausgeprägt ist. Bei der elektronischen Akte kann die bearbeitende Person, abhängig von der Art der Einführung, im Gegensatz zur Papieraktenführung mehr Verantwortung für die Akten- bzw. Vorgangsbildung übernehmen. Deshalb sollten vor der eigentlichen Systemschulung die Grundlagen der behördlichen Schriftgutverwaltung bezogen auf den künftigen Anwendungskontext geschult werden.
- Die Gruppengröße sollte je Schulung zwölf Teilnehmer nicht überschreiten.

Die Schulungen sind so zu planen, dass die Beschäftigten unmittelbar nach erfolgreichem Abschluss der Produktschulung direkt mit dem Produktivsystem arbeiten können.

#### 8.1.7.1 Betreuungsplanung erstellen

Nach erfolgreicher Schulung und dem ersten Kontakt mit dem neuen System ergeben sich gewöhnlich die ersten Anwendungsprobleme. Deshalb sind für die ersten Wochen nach Produktivstart umfangreiche Anwenderbetreuungsmaßnahmen zu planen, beispielsweise:

- Vor-Ort-Betreuung durch Multiplikatoren oder Beschäftigte des externen Dienstleisters
- Feedback/Best Practice Workshops
- ...

### 8.1.7.2 Kommunikationsplanung für die Einführungsphase erstellen

Richtete sich das Veränderungsmanagement in den bisherigen Projektphasen stärker auf die Führungskräfte sowie auf allgemeine Projektinformationen für alle Beschäftig-

ten aus, konzentriert sich das Veränderungsmanagement nunmehr auf die künftigen Nutzer/-innen. Die Projektleitung bzw. der Veränderungsmanager muss den Kommunikationsplan weiter spezifizieren, mit der Projektplanung verzahnen und in der nächsten Phase umsetzen.

## 8.2 Installation und Konfiguration der Lösung

Nachdem das Konfigurationskonzept sowie das Infrastrukturkonzept erstellt wurden, ggf. erforderliche Anpassungsentwicklungen umgesetzt worden sind und die Infrastruktur aufgebaut (bzw. ergänzt) wurde, erfolgt die Installation des IT-Systems in der Produktivumgebung. Die Installation wird normalerweise durch den Lieferanten des IT-Systems durchgeführt und durch den Betreiber (IT-Referat oder DLZ-IT) begleitet. Zum Umfang der Installation gehören alle Softwarekomponenten entsprechend des Angebotes inklusive ggf. erfolgter kundenspezifischer Anpassungsentwicklungen. Zur Installation

gehören ebenfalls eine vollständige Dokumentation der Installationsschritte (Installationsanleitung) sowie die Dokumentation der technischen Parameter der installierten Softwarekomponenten (Systemdokumentation).

Ist das System technisch betriebsbereit, erfolgt die im Konfigurationskonzept festgelegte Einstellung der Systemparameter (beispielsweise Zugriffsrechte, Schriftgutobjekte usw.). Dem schließt sich die formelle Freigabe des Systems zum Abnahmetest an.

## 8.3 Abnahmetest

Nach dem die Systeminstallation erfolgte und vom Auftragnehmer und Betreiber freigegeben wurde, kann mit dem Abnahmetest entsprechend der Testplanung und nach den Vorgaben des Testkonzeptes begonnen werden. Der Abnahmetest erfolgt demgemäß in den folgenden Schritten:

- Konfiguration der Testumgebung gemäß Testkonzept
- Freigabe der Testumgebung

- Durchführung der Tests
  - Begleitung durch Anbieter
  - Dokumentation des Testverlaufes
  - Klassifikation der Fehler
  - Bewertung des Ergebnisses

Der Abnahmetest umfasst einerseits die im Testkonzept festgeschriebenen funktionalen und nichtfunktionalen Testfälle/-szenarien. Falls eine Datenmigration aus Altsystemen zum Projektumfang gehört, erfolgt diese als letzter Schritt des Abnahmetests.



## 8.4 Pilotierung

Die Pilotierung ist die zweite Stufe der internen Prüfung (nach dem Abnahmetest). Hier wird geprüft, ob die konzeptionellen Überlegungen und die daraus resultierende technische Lösung den Projektzielen entsprechen. Im Fokus der Pilotierung steht somit nicht mehr die grundlegende Funktionsprüfung, sondern die Überprüfung, ob die Abläufe und Prozesse in Verbindung mit den aufgestellten organisatorischen Regelungen praxistauglich sind. Fragen der Softwareergonomie, der Gestaltung von Medienbrüchen, des schnellen Zugriffs auf die erforderlichen Informationen müssen in geeigneten Bereichen geprüft werden. Parallel dazu sollten in der Pilotierung die Abläufe und Prozesse in der Betriebsorganisation geprüft und optimiert werden.

Die Auswahlkriterien für den oder die Pilotbereiche sollten nicht danach bestimmt werden, ob die Projektleitung zu diesem Bereich besonders gute Beziehungen pflegt oder ob der Pilotbereich für die Aufgabenerfüllung der Behörde von nachgeordneter Bedeutung ist. Diese Auswahl führt nicht zu den gewünschten Pilotierungsergebnissen. Sinnvollere Kriterien sind:

- breites Spektrum in der künftigen Systemnutzung
- hohe Fallzahlen oder sehr spezifische Prozesse
- besonders intensive Kommunikationsbeziehungen zu den anderen Bereichen der Behörde
- Aufgeschlossenheit der Führungskräfte und Beschäftigten der Pilotierungsbereiche gegenüber der elektronischen Verwaltungsarbeit

Wie auch beim Abnahmetest müssen Kriterien für den Abbruch der Pilotierung (Abbruch der Pilotierung, Abbruch und Wiederaufnahme der Pilotierung) bereits vor Pilotierungsbeginn festgelegt werden.

### Hinweis

Im Rahmen der Pilotierung sollten auch die folgenden Punkte geprüft werden:

- Installation und Dokumentation neuer Versionen
- Einspielen von Patches (Updates)
- Datensicherung und Datenwiederherstellung

Für die Pilotierung ist die systematische Erhebung der Pilotierungsergebnisse zu planen und diese kontinuierlich zu dokumentieren. Geeignete Formen der Erhebung sind:

- regelmäßige Workshops
- Fragebögen sowie
- strukturierte Problemmeldungen der Pilotanwender

Wichtig für nachhaltige Pilotierungsergebnisse ist die intensive Betreuung der Pilotanwender. Die Ergebnisse der Pilotierung sind projektabhängig, erfahrungsgemäß aber in den folgenden Bereichen zu finden:

- Anpassungen an der Konfiguration
- funktionale bzw. ergonomische Anpassungen (kunden-spezifische Entwicklung) im Rahmen von Änderungsanforderungen
- Prozessmodifikationen
- Anpassungen der organisatorischen Regelungen zur elektronischen Verwaltungsarbeit aufgrund der Pilotierungserfahrungen

Erst nach erfolgreichem Abschluss der Pilotierung beginnt die eigentliche Einführung in der Behörde. Die Wirtschaftlichkeit (WiBe Version 3) ist nachzuweisen.

## 8.5 Schulung

Im Anschluss an die erfolgreiche Pilotierung werden die künftigen Anwender entsprechend dem Schulungskonzept geschult. Nach jeder Schulung sollte ein Feedback mit der Gruppe stattfinden, um kontinuierlich Verbesserun-

gen hinsichtlich der Schulungsinhalte und -methodik zu ermitteln und die nachfolgenden Schulungen zu optimieren.

## 8.6 Rollout/Übergang in den Echtbetrieb

Mit Abschluss der Schulungen beginnt der Echtbetrieb in dem Einführungsbereich. Die Beschäftigten sollten in den ersten vier bis sechs Wochen intensiv unterstützt werden, sodass sie schnell mit dem System vertraut werden.

Sollten nach dem Rollout weitere Einführungsphasen gemäß Einführungsstrategie geplant sein, wird das Projekt wieder mit einer Hauptuntersuchung für die nun folgenden Bereiche fortgesetzt.

## 8.7 Evaluierung der Hauptuntersuchung und Einführung

Ist die Einführungsphase abgeschlossen und sollen weitere Einführungsschritte folgen, ist es wichtig festzustellen, welche positiven Erfahrungen in der Hauptuntersuchung und der Einführungsphase gemacht wurden, wo Probleme und Schwierigkeiten lagen und welche Schlussfolgerungen und Handlungen sich hieraus für die nächste Einführungsphase ergeben.

Die Evaluierung sollte neben einem Abgleich von Projektzielen und -ergebnissen auch die eher weichen Faktoren wie Mitarbeiterzufriedenheit (Projektteam und Beschäftigte des Einführungsbereiches) und erreichte Qualität der Projektergebnisse berücksichtigen.

## 8.8 Ergebnisse der Einführungsphase

Am Ende der Einführungsphase ist das beschaffte IT-System basierend auf den erstellten Konzepten installiert, konfiguriert, getestet und abschließend pilotiert. Die künf-

tigen Nutzer/-innen sind erfolgreich qualifiziert und das IT-System ist in den Betrieb überführt. Die Wirtschaftlichkeit (WiBe Version 4) ist nachzuweisen.

**Hinweis Veränderungsmanagement****Kommunikationsmaßnahmen Einführungsphase**

<b>Maßnahme</b>	<b>Inhalte</b>	<b>Zielgruppe</b>
Information der Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aufgaben und Anforderungen an die FK in der Einführungsphase</li> </ul>	Führungskräfte
Information über die Schulungs- und Qualifikationsplanung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schulungskonzeption</li> <li>■ Inhalte der Kurse</li> <li>■ Bewertung der Kurse</li> </ul>	Beschäftigte der betroffenen Organisationseinheiten, Interessenvertretungen
Information zum Projektfortschritt	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ergebnisse der Pilotierung</li> <li>■ Information zu den Umstellungsterminen</li> <li>■ Informationen zur Betreuungsplanung während der Einführung</li> </ul>	Alle
Information durch die Behördenleitung „Jetzt geht es los“/E-Mail	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dank an alle Beschäftigten, Projektteam usw.</li> <li>■ Aufforderung zur konstruktiven Umsetzung</li> </ul>	Alle

## 9. Projektabschlussaktivitäten

Im Rahmen der Projektabschlussaktivitäten werden die Projektziele mit den Projektergebnissen verglichen, um Aussagen zum tatsächlichen Projekterfolg zu erhalten, aber auch um die Probleme herauszuarbeiten, die in künftigen Projekten gehandhabt werden müssen.

Im Rahmen des Projektabschlusses stehen insgesamt folgende Tätigkeiten an:

- Darstellung der Projektergebnisse
- Überprüfung der Zielerreichung
- Identifizierung noch ausstehender Projektaufgaben und -ziele
- Sammlung von Problemlösungen, Ideen und Erfolgen sowie Problemen, Fehlern und Gefahren, um diese für analoge Projekte in der Zukunft nutzen zu können
- Überprüfung der Wirtschaftlichkeit des Projektes – Durchführung einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung nach WiBe 4.1-Kalkulator
- Durchführung einer Projektabschlussitzung
- Erstellen des Projektabschlussberichtes
- Projektabschluss und Entlastung des Projektleiters
- Information der Beschäftigten über das Projektende und Projektergebnis sowie die Aufnahme des Regelbetriebes

# Anlage 1: Checklisten zur Ist-Analyse

Die nachfolgende Checkliste ist für Projektteammitglieder als Hilfestellung zur Vorbereitung der Interviews im Rahmen der Ist-Analyse gedacht. Diese Checkliste sollte auf die projektspezifischen Gegebenheiten angepasst werden.

<b>Thema: Zuständigkeiten Schriftgutverwaltung</b>	
Wie ist Ihre Registratur organisiert?	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ zentrale Ablage für alle Mitarbeiter</li> <li>■ zentrale Ablage pro Abteilung</li> <li>■ Ablage bei den Beschäftigten</li> </ul>
Wer führt die Akten und wo werden diese abgelegt?	
Wer ordnet das Schriftgut den Akten zu?	
Welche hausinternen Weisungen/Regelungen zur Schriftgutverwaltung gibt es?	

Tabelle 14: Checkliste Zuständigkeiten Schriftgutverwaltung

<b>Thema: Aktenplan, Aktenzeichen, Geschäftszeichen, Akten</b>	
Welcher Aktenplan wird genutzt?	
Wie ist der Aktenplan aufgebaut?	
Welche Ableitungen werden ggf. noch gebildet?	
Wer führt das Aktenbestandsverzeichnis?	
Welche Registraturhilfsmittel werden genutzt?	
Welche IT-Unterstützung nutzen Sie für die Registratur? Werden mit diesen Lösungen das gesamte Schriftgut oder nur Teile verwaltet?	
Wer ist zuständig für die Aktenzeichenvergabe und für die Richtigkeit des Aktenzeichens?	
Auf welcher Ebene des Aktenplanes werden die Akten gebildet?	
Gibt es Regelungen zu Aufbewahrungsfristen und wie werden diese überwacht?	
Welchen Aufbau hat das Aktenzeichen?	
Welchen Aufbau hat das Geschäftszeichen?	

Tabelle 15: Checkliste Aktenplan, Aktenzeichen, Geschäftszeichen, Akten

<b>Schriftgutobjekte: Akte, Vorgang, Dokument</b>	
Welche Aktenarten werden genutzt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fallakten</li> <li>■ Einzelsachakten</li> <li>■ Sondersachakten</li> <li>■ Sammelsachakten</li> <li>■ sonstige</li> </ul>
Welche Metadaten werden zu den Akten erfasst?	
Wer legt Akten physisch an?	
Welche Ablagestrukturen existieren innerhalb der Akten?	
Werden Vorgänge oder Teilakten gebildet?	
Welche Metadaten werden zu den Teilakten/Vorgängen erfasst?	
Welche Dokumententypen werden verwendet (zum Beispiel Vermerk, Protokoll)?	
Welche Metadaten zu den Dokumenten (beschreibende Informationen) werden erfasst?	
Welche Dateiformate werden derzeit verwendet?	
Welche Dokumentenvorlagen werden genutzt?	
Welche Formerfordernisse existieren für welche Dokumente oder Dokumententypen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schriftformerfordernis</li> <li>■ Ausschluss der elektronischen Form</li> <li>■ Urkunden</li> </ul>
Werden alle aktenrelevanten Dokumente ausgedruckt oder gibt es aktenrelevante Dokumente, die nur in elektronischer Form vorhanden sind?	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ alle aktenrelevanten Dokumente werden ausgedruckt und in Papierform abgelegt</li> <li>■ ein Teil der aktenrelevanten Dokumente ist nur in elektronischer Form vorhanden</li> </ul>

Tabelle 16: Checkliste Schriftgutobjekte, Fortsetzung Seite 64 &gt;&gt;

<b>Schriftgutobjekte: Akte, Vorgang, Dokument</b>	
Falls ein Teil der aktenrelevanten Dokumente ausschließlich in elektronischer Form vorhanden ist. Wie hoch schätzen Sie diesen Anteil? (in Prozent)	
Gibt es typische Merkmale von Dokumenten (zum Beispiel Entwürfe, E-Mails, Bilder, Texte internationaler Organisationen usw.), die nur in elektronischer Form vorhanden sind?	
Wie werden aktenrelevante Dokumente, die nur in elektronischer Form vorgehalten werden, registriert?	
Wie wird mit Schriftgut umgegangen, das nicht in Dokumentenform vorliegt (beispielsweise Ton- und Videoaufzeichnungen)?	

>> Tabelle 16: Checkliste Schriftgutobjekte, Fortsetzung von Seite 63



<b>Elektronische Dokumentenablage</b>	
Wie werden besonders schützenswerte Dokumente (zum Beispiel Personalangelegenheiten) gespeichert?	
Sind die Ordnerstrukturen frei oder vorgegeben?	
Wie gestaltet sich die Ordnerstruktur?	
Wie sind die Zugriffsrechte für Ordner und Dokumente geregelt?	
Wer legt die Zugriffsrechte fest?	
Werden elektronische Dokumente so gespeichert, dass erkennbar ist, welche Dokumente zum gleichen Geschäftsvorfall gehören?	
Welche verbindlichen Regelungen zur Speicherung von Dokumenten liegen vor?	
Welche verbindlichen Regelungen zur Veränderung und Löschung elektronischer Dokumente liegen vor?	
Können Veränderungen an elektronischen Dokumenten nachgewiesen werden und wenn ja, wie?	

Tabelle 17: Checkliste elektronische Dokumentenablage

<b>Geschäftsgang Posteingang</b>	
Wie ist der Posteingang organisiert?	<input type="checkbox"/> zentral <input type="checkbox"/> dezentral <input type="checkbox"/> Mischform
Welche Aufgaben obliegen der/den Poststelle(n)?	
Wie ist die technische Ausstattung der Poststelle(n)?	
Durch wen werden die Posteingänge erfasst?	
Wer ist Eingangsempfänger?	
Wo erfolgt die Registrierung?	
Welche Metadaten (beschreibende Informationen) werden zu den Posteingängen erfasst?	
Wie wird die Eingangspost in den Abteilungen und Referaten behandelt und nachgewiesen?	
Wie erfolgt die Trennung aktenrelevanter und nicht-aktenrelevanter Posteingänge?	
Welcher Umgang erfolgt mit Fax- und E-Mail-Eingängen?	
Wie hoch ist der durchschnittliche Posteingang pro Tag/Woche/Monat?	
Welchen Umfang (durchschnittlich und Schwankungsbreite) haben die Eingangsdokumente?	

Tabelle 18: Checkliste Geschäftsgang Posteingang

<b>Geschäftsgang Bearbeitung</b>	
Wie ist der Geschäftsgang von internen Schreiben?	
Wie wird bei beteiligten Personen in der Organisationseinheit, wie bei Beteiligung anderer Organisationseinheiten und wie bei Beteiligung externer Stellen verfahren?	
Wie und durch wen werden Verfügungen abgearbeitet? Besteht ein Schreibdienst und wenn ja wie ist dieser organisiert?	
Welche Geschäftsgangvermerke werden erstellt? Welche Verfügungen werden erstellt?	
Welche Zeichnungsregelungen existieren?	
Wie hoch ist die Anzahl der internen Schreiben (von Amts wegen) pro Tag/ Woche/Monat?	

Tabelle 19: Checkliste Geschäftsgang Bearbeitung

<b>Geschäftsgang Postausgang</b>	
Wie ist der Postausgang organisiert?	<input type="checkbox"/> zentral <input type="checkbox"/> dezentral <input type="checkbox"/> Mischform
Wie wird die Ausgangspost in den Abteilungen und Referaten behandelt und nachgewiesen?	
Wo und wie werden die Postausgänge erfasst?	
Wie erfolgt die Weiterleitung der Postausgänge?	
Wie hoch ist der durchschnittliche Postausgang pro Tag/Woche/Monat?	
Welchen Umfang (durchschnittlich und Schwankungsbreite) haben die	a. Ausgangsdokumente? b. Vorgänge?
Vorgangsverfolgung und Terminüberwachung Weiterleitung der	a. Ausgangsdokumente? b. Vorgänge?

Tabelle 20: Checkliste Geschäftsgang Postausgang

<b>Geschäftsgang Terminüberwachung</b>	
Wer setzt Termine fest?	
Werden Termine überwacht?	
Durch wen werden diese Termine überwacht?	
Wie werden Wiedervorlagen verwaltet?	
Wer überwacht die Termine der Wiedervorlagen?	
Wie erfolgt die interne Weiterleitung der Vorgänge?	
Wie erfolgt die Vorgangsverfolgung?	
Welche IT-Unterstützung nutzen Sie für die Vorgangsverfolgung?	

Tabelle 21: Checkliste Geschäftsgang Terminüberwachung

<b>Geschäftsgang Altregistratur</b>	
Gibt es eine Aktenablage? Wenn ja, wie und durch wen wird diese verwaltet?	
Welche Regelungen zu Aufbewahrungsfristen existieren und wie werden diese überwacht?	
Wie erfolgt die Zuleitung abgeschlossener Akten/Vorgänge an die Altregistratur?	
Erfolgt eine Zuordnung zu vorhandenen Aktenzeichen/Geschäftszeichen?	

Tabelle 22: Checkliste Geschäftsgang Altregistratur

<b>Geschäftsgang Aussonderung</b>	
Wie wird beim Aussondern von Akten vorgegangen?	
Wurden bereits Akten an das Bundes-/Staatsarchiv abgegeben bzw. vernichtet?	
Welche Aussonderungslisten/Vernichtungslisten werden geführt?	

Tabelle 23: Checkliste Geschäftsgang Aussonderung

# Anlage 2: Checkliste für die fachliche Sollkonzeption

Die Checkliste für das fachliche Sollkonzept soll eine Hilfestellung bieten, um ein möglichst komplettes Konzept zu erstellen. Dazu werden in jedem relevanten Bereich entsprechende Punkte formuliert.

## 1. Prozesse

- Sind die zu unterstützenden Prozesse dargestellt und beschrieben worden?
- Wenn Prozesse restrukturiert werden sollen, sind diese dargestellt und deren Änderungen beschrieben worden?
- Sind die Zuständigkeiten für die Prozesse definiert worden?
- Sind Zuständigkeitsänderungen definiert worden?
- Sind neue Prozesse definiert worden?
  - Ist beschrieben worden, was der neue Prozess als Informationsobjekte benötigt?
  - Sind die damit zusammenhängenden Rollen definiert und beschrieben worden?
  - Ist beschrieben worden, wer der Besitzer des Prozesses ist (Zuständigkeit)?
- Sind neue Zuständigkeiten für Prozesse beschrieben worden?
- Sind Rollen in einem Prozess neu angelegt worden und sind diese auch beschrieben?
- Haben vorhandene Rollen in einem Prozess neue Aufgabenbereiche und sind diese beschrieben worden?

## 2. Organisationsstrukturen

- Ist die neu anzulegende Organisationsstruktur beschrieben worden?
  - Ist der Aufgabenbereich definiert worden?
  - Sind die Methoden, die beschreiben, wie die Arbeit zu erledigen ist, definiert worden?
- Sind neue Organisationselemente definiert worden?

- Damit zusammenhängend: Ist beschrieben worden, welche grundlegenden Informationen dieses neue Element zum Arbeiten benötigt?
- Was ist das Arbeitsergebnis des neuen Organisationselements?
- Sind die Verantwortlichkeiten innerhalb der Organisationsstruktur neu definiert worden?

## 3. Schriftgutverwaltung

- Ist der Umfang der E-Akte formuliert und festgehalten worden? Welche Dokumente sollen in die E-Akte einfließen?
- Sind die Metadaten zu diesen Dokumenten/Schriftgutobjekten beschrieben worden?
- Ist zum Ordnen dieser Metadaten der Aktenplan berücksichtigt? Muss dieser angepasst werden, wenn ja, ist dies im Konzept formuliert?
- Sind im Konzept Angaben gemacht worden, welche Dokumente nicht in die E-Akte übernommen werden dürfen (Formerfordernis)? Wenn ja, wie wird der Umgang mit den nicht zu übernehmenden Dokumenten beschrieben?
- Ist im Konzept beschrieben, wer an welchen Dokumenten wie zu beteiligen ist?
- Wer ist direkt beteiligt (Erstellen, Bearbeiten, Weiterleiten)?
- Wer ist bei Geschäftsgängen einzubinden? Damit zusammenhängend: Sind die Zugriffsrechte definiert?
- Sind die Protokoll- und Bearbeitungsinformationen definiert worden?
- Ist eine Unterscheidung dieser Informationen je nach Dokumentenart zu treffen? Wenn ja, sind diese Unterscheidungen beschrieben worden?

## Anlage 3: Beispiel Kommunikationsplan

<b>Projektinitialisierung</b>		
Maßnahme/Medium	Inhalte	Zielgruppe
Informationsveranstaltung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Projektinhalte</li> <li>■ Projektziele</li> <li>■ Projektorganisation</li> <li>■ Planung</li> <li>■ Vorgehen</li> </ul>	Führungskräfte, Interessenvertretungen, Datenschutzbeauftragte/r
<b>Voruntersuchung</b>		
Maßnahme/Medium	Inhalte	Zielgruppe
Rundmail	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Projektziele und Vorgehen</li> <li>■ Meilenstein-Termine</li> <li>■ Ansprechpartner</li> <li>■ Terminplan, Vorgehen in der groben Ist-Analyse</li> </ul>	Beschäftigte in den Untersuchungsbereichen, Interessenvertretungen, Datenschutzbeauftragte/r
Informationsveranstaltung	Ergebnisse der Voruntersuchung: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ausgewählte Bausteine</li> <li>■ Einführungsstrategie</li> <li>■ Ergebnis der Entscheidungsvorlage</li> <li>■ nächste Schritte</li> </ul>	Führungskräfte und Beschäftigte aus den Untersuchungsbereichen, Interessenvertretungen, Datenschutzbeauftragte/r
Intranet, E-Mail	Ergebnisse der Voruntersuchung: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ausgewählte Bausteine</li> <li>■ Einführungsstrategie</li> <li>■ Ergebnis der Entscheidungsvorlage</li> <li>■ nächste Schritte</li> </ul>	Alle
<b>Hauptuntersuchung</b>		
Maßnahme/Medium	Inhalte	Zielgruppe
Informationsveranstaltung, E-Mail	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorgehen Ist- und Schwachstellenanalyse</li> <li>■ Terminplanung</li> </ul>	Führungskräfte und Beschäftigte in den betroffenen Organisationseinheiten, Interessenvertretungen, Datenschutzbeauftragte/r
Intranet, Rundmail	Ergebnisse der Hauptuntersuchung sowie Zeitplanung Systembeschaffung	Alle
Intranet, Rundmail	ausgewähltes System vorstellen und Zeitplanung nächste Phase	Alle



<b>Einführung</b>		
Maßnahme/Medium	Inhalte	Zielgruppe
Informationsveranstaltung	Aufgaben und Anforderungen an die FK in der Einführungsphase	Führungskräfte
E-Mail	Information über die Schulungs- und Qualifikationsplanung <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Schulungskonzeption</li> <li>■ Inhalte der Kurse</li> <li>■ Bewertung der Kurse</li> </ul>	Beschäftigte in den betroffenen Organisationseinheiten, Interessenvertretungen, Datenschutzbeauftragte/r
Intranet, Rundmail	Information zum Projektfortschritt <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ergebnisse der Pilotierung</li> <li>■ Information zu den Umstellungsterminen</li> <li>■ Informationen zur Betreuungsplanung während der Einführung</li> </ul>	Alle
E-Mail	Information durch die Behördenleitung „Jetzt geht es los“ <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dank an alle Beschäftigten, Projektteam usw.</li> <li>■ Aufforderung zur konstruktiven Umsetzung</li> </ul>	Alle

Tabelle 24: Beispiel Kommunikationsplan

# Anlage 4: Hinweise für die Beschaffung über eine Ausschreibung

Nachdem die Analyse und Konzeption des Systems durchgeführt und die Anforderungen im Konzept fachlich beschrieben wurden, erfolgt im nächsten Schritt die Auswahl des oder der geeigneten IT-Verfahren für die Behörde.

Für eine Beschaffung über eine Ausschreibung müssen folgende Dokumente erstellt werden:

- Verdingungsunterlagen,
  - Leistungsbeschreibung (Anforderungskatalog, Dienstleistungen),
  - Konzepte (evtl. Grobkonzept, Organisatorisches Feinkonzept usw.),
- Vordrucke zur Beantwortung der Fragen
- Verträge
- Ausschreibungsbedingungen/allgemeine Hinweise

An dieser Stelle werden ausschließlich das Generieren und der Umgang mit dem Anforderungskatalog näher erläutert. Alle mit dem Ausschreibungsverfahren zusammenhängenden Aspekte wie zum Beispiel

- exakte Struktur und Inhalte der Ausschreibungsunterlagen,
- Art der Ausschreibung (europaweite/deutschlandweite Ausschreibung, offenes Verfahren/beschränkte Ausschreibung usw.),
- Veröffentlichung der Ausschreibungsunterlagen,
- Angebotsbewertung usw.

werden in diesem Leitfaden nicht näher beschrieben. Vielmehr wird an dieser Stelle auf die gesetzlichen Bestimmungen des Vergabe- und Vertragsrechts (VOL/A, VOL/B, EVB-IT, usw.) sowie auf die UfAB V verwiesen.

## Erstellung des Anforderungskatalogs

Der spezifische Anforderungskatalog einer Behörde zur Systemauswahl stellt eine umfassende Zusammenstellung der behördenspezifischen funktionalen Anforderungen an die elektronische Verwaltungsarbeit dar. Der Anforderungskatalog ist aus dem Fachkonzept und dem technischen Konzept abzuleiten.

## Ausschreibung

Bei der Ausschreibung von IT-Verfahren zur elektronischen Verwaltungsarbeit sind folgende Besonderheiten grundsätzlich zu beachten:

- Ausschreibungsumfang
 

Zum Ausschreibungsumfang gehören neben den reinen Softwarelizenzen gewöhnlich Dienstleistungen für die Installation und Konfiguration der IT-Verfahren sowie Dienstleistungen für ggf. erforderliche funktionale Modifikationen. In diesem Zusammenhang sollten auch die Dienstleistungen für Schulungen und Support berücksichtigt werden.
- Teststellung
 

Mit der Wahl eines Produkts trifft die Behörde eine Entscheidung, die langfristig tragbar und nachhaltig sein sollte. Es bietet sich daher an, im Rahmen der Ausschreibung eine Teststellung zu berücksichtigen, bei der die Produkte, die aufgrund der Bewertung in der engen Wahl stehen, innerhalb der Behörde in einer realen Umgebung mit Hilfe realer Testszenarien von Behördenmitarbeitern getestet werden.

## Bewertung/Produktauswahl

Bei der Bewertung der Angebote wird durch die Behörde für jede Einzelanforderung der Grad der Erfüllung des behördenspezifischen Anforderungskataloges festgelegt. Die Anwendung des UfAB V-Auswertungsschemas mit einer Skala von 0 bis 10 Punkten hat sich hierbei bewährt. Bei der Bewertung sollte auf folgende Aspekte geachtet werden:

- behördenspezifische Aspekte:  
Berücksichtigt die Antwort tatsächlich behördenspezifische Aspekte oder handelt es sich um eine Standardantwort?
- Softwareergonomie:  
Ist die Funktion aus ergonomischen Gesichtspunkten leicht bedienbar? Mängel in der Ergonomie können bei der Einführung zu Akzeptanzproblemen und ggf. erheblichen Folgekosten (Schulungen, Anpassung usw.) führen.
- Wirtschaftlichkeit:  
Sind die angebotenen Funktionalitäten bereits tatsächlich implementiert (Referenz angeben lassen) oder können sie nur bei Bedarf projektspezifisch umgesetzt werden? Die spezifische Umsetzung kann ggf. erhebliche finanzielle Mittel binden.
- Möglichkeiten zur behördenspezifischen Anpassung (Parametrisierung) und Administration:  
Bietet die Funktion sämtliche Parametrisierungsmöglichkeiten, die für die Behörde von Relevanz sind? Fehlende Parametrisierungsmöglichkeiten bedeuten ggf. zusätzliche Folgekosten, weil Anpassungen programmiert werden müssen.



# Literaturverzeichnis

- Berner, Winfried,  
Methoden der Veränderung, <http://www.umsetzungsberatung.de/methoden/methoden.php>, (abgerufen am 11.05.2012).
- Beschaffungsamt des Bundesministeriums des Innern (Hrsg.),  
Unterlage für Ausschreibung und Bewertung von IT-Leistungen (UfAB V).
- Bundesministerium der Finanzen,  
Arbeitsanleitung Einführung in Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen, RdSchr. v. 12.1.2011 – II A 3 – H 1012 – 10/08/10004 - 2011/0016585, GMBL. 2011, S. 76 ff.
- Bundesministerium des Innern (Hrsg.),  
Ableitung von Diensten aus Geschäftsprozessen, methodischer Leitfaden zur Rahmenarchitektur IT-Steuerung Bund, 2010, [www.cio.bund.de](http://www.cio.bund.de) (abgerufen am 11.05.2012).
- Bundesministerium des Innern (Hrsg.),  
Empfehlung zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen in der Bundesverwaltung, insbesondere beim Einsatz der IT, Version 4.1, 2007, [www.cio.bund.de](http://www.cio.bund.de) (abgerufen am 11.05.2012).
- Bundesministerium des Innern (Hrsg.),  
Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung, [www.orghandbuch.de](http://www.orghandbuch.de) (abgerufen am 11.05.2012).
- Bundesministerium des Innern (Hrsg.),  
Praxisleitfaden Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, 2008, [www.verwaltung-innovativ.de](http://www.verwaltung-innovativ.de) (abgerufen am 11.05.2012).
- Bundesministerium des Innern (Hrsg.),  
Rahmenarchitektur Bund, [www.rahmenarchitektur.de](http://www.rahmenarchitektur.de) (abgerufen am 11.05.2012).
- Bundesstelle für Informationstechnik im Bundesverwaltungsamt (Hrsg.),  
Arbeitshilfe zur Geschäftsprozessmodellierung in der öffentlichen Verwaltung, Version 2.0, Februar 2010, [www.bit.bund.de](http://www.bit.bund.de).
- DIN-Fachbericht 158:2009-09,  
Modell zum prozessorientierten Vorgehen in der Verwaltung.
- Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien, [www.bmi.bund.de/cae/servlet/contentblob/139852/publicationFile/56552/ggo.pdf](http://www.bmi.bund.de/cae/servlet/contentblob/139852/publicationFile/56552/ggo.pdf) (abgerufen am: 02.11.2011).
- IBM (Hrsg.),  
Making Change Work, Studie, 2008.
- Litke, Hans-D.,  
Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. Evolutionäres Projektmanagement, München, Wien, 2004.
- Wikipedia – die freie Enzyklopädie,  
Wikimedia Foundation Inc. (Hrsg.): <http://de.wikipedia.org> (abgerufen am 11.05.2012).

# Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz	RdSchr.	Rundschreiben
BHO	Bundeshaushaltsordnung	Rn.	Randnummer
BMF	Bundesministerium der Finanzen	S.	Seite
BMI	Bundesministerium des Innern	SAGA	Standards und Architekturen für E-Government-Anwendungen
BPMN	Business Process Modelling Notation	SLA	Service Level Agreement
BSI	Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik	SLIM IV	(Simpler Legislation for the Internal Market) Richtlinie zur europaweiten Einführung elektronisch geführter Register
bzw.	beziehungsweise	SOA	Serviceorientierte Architektur
DIN	Deutsches Institut für Normung	u. a.	unter anderem
DLZ-IT	Dienstleistungszentrum für Informationstechnik	UfAB V	Unterlage für Ausschreibung und Bewertung von IT-Leistungen
DOMEA®	Dokumentenmanagement und elektronische Archivierung im IT-gestützten Geschäftsgang	UHD	User Help Desk
DMS	Dokumentenmanagementsystem	usw.	und so weiter
E-Akte	elektronische Akte	v.	vom
EPK	ereignisgesteuerte Prozessketten	VBS	Vorgangsbearbeitungssystem
EVb-IT	Ergänzende Vertragsbedingungen für die Beschaffung von Informationstechnik	vgl.	vergleiche
EU	Europäische Union	VOL/A	Vergabe- und Vertragsordnung für Leistungen, Teil A: Allgemeine Bestimmungen für die Vergabe von Leistungen
ff.	folgende	VOL/B	Vergabe- und Vertragsordnung für Leistungen, Teil B: Allgemeine Vertragsbedingungen für die Ausführung von Leistungen
ggf.	gegebenenfalls	VV-BHO	Allgemeine Verwaltungsvorschriften zur Bundeshaushaltsordnung
GGO Bund	Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien	WAN	Wide Area Network (Computernetz)
GPO	Geschäftsprozessoptimierung	WiBe	Wirtschaftlichkeitsbetrachtung
HKR	Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen	XDOMEA	XML-Datenaustauschformat für elektronisches Schriftgut in der öffentlichen Verwaltung
Hrsg.	Herausgeber	XML	Extensible Markup Language ist ein universelles Format, um strukturierte Daten und Dokumente zu erstellen
HU	Hauptuntersuchung	z. d. A.	zu den Akten
ISO	International Organization for Standardization	Ziff.	Ziffer
IT	Informationstechnologie		
ITIL	Information Technology Infrastructure Library (faktischer Standard für die Serviceorganisation im IT-Betrieb)		
i. V. m.	in Verbindung mit		
Kap.	Kapitel		
LAN	Local Area Network, lokales Netz (Computertechnik)		
Nr.	Nummer		
o. ä.	oder ähnliches		
o. g.	oben genannte(n)		
PLA	Projekt-Lenkungsausschuss		
QS	Qualitätssicherung		

## 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)

