



Bundesministerium
des Innern

ΔOMEA^â – *Konzept*

Erweiterungsmodul zum DOMEA[®]- Organisationskonzept 2.1

Projektleitfaden zur Einführung der IT-
gestützten Vorgangsbearbeitung



www.kbst.bund.de

Koordinierungs- und Beratungsstelle der Bundesregierung für Informationstechnik
in der Bundesverwaltung

KBST

Schriftenreihe der KBSt

ISSN 0179-7263

Band 80

November 2005

Schriftenreihe der KBSt

Band 80

ISSN 0179 - 7263

Nachdruck, auch auszugsweise, ist genehmigungspflichtig

Interessenten erhalten die derzeit lieferbaren Veröffentlichungen der KBSt
und weiterführende Informationen zu den Dokumenten beim

Bundesministerium des Innern

Referat IT 2 (KBSt)

11014 Berlin

Tel.: +49 (0) 1888 681 - 2312

Fax.: +49 (0) 1888 681 - 52312

Homepage der KBSt: www.kbst.bund.de

mailto: Monika.Pfeiffer@bmi.bund.de

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung.....	6
1.1	Zielgruppe	6
1.2	Aufbau des Leitfadens	7
2	Phasenmodell des Projektvorgehens	9
3	Projektinitialisierung	12
3.1	Festlegung der Projektziele.....	12
3.2	Definition/ Konkretisierung der Einführungsstrategie	13
3.2.1	Definition der Einführungsstrategie	13
3.2.2	Konkretisierung der Einführungsstrategie	18
3.3	Projektplanung	20
3.3.1	Projektorganisation	20
3.3.2	Exkurs Externe Berater.....	32
3.3.3	Aufwands-, Termin- und Kostenplanung	34
3.3.4	Projektabbruchkriterien.....	35
3.3.5	Bereitstellung der Infrastruktur	35
3.3.6	Berichtswesen	36
4	Analyse und Konzeption	37
4.1	Ist- und Schwachstellenanalyse.....	37
4.1.1	Exkurs Aktenplanrevision	38
4.2	Aufgabenanalyse	40
4.3	Analysen bei organisationsbezogener Einführung.....	41
4.4	Analysen bei prozessorientierter Einführung	44
4.5	Maßnahmen und Tools	48
4.5.1	Dokumentenstudium.....	48
4.5.2	Interviews.....	48
4.6	Soll-Konzeption	49
4.6.1	Prozessoptimierung und Soll-Konzeption.....	49
4.6.2	Definition eines optimalen IT-gestützten Prozesses bzw. Geschäftsgangs.....	51
4.6.3	Grobkonzept, Organisatorisches Feinkonzept, Technisches Feinkonzept	52
4.7	Wirtschaftlichkeitsbetrachtung	55

4.8	Iteration zur schrittweisen Verfeinerung.....	57
4.9	Qualitätssicherung	57
4.9.1	Qualitätsmanagement.....	57
4.9.2	Besetzung der Rolle	59
5	Realisierung	60
5.1	Systemauswahl	60
5.1.1	Erstellung des Anforderungskatalogs.....	60
5.1.2	Ausschreibung	62
5.1.3	Bewertung/ Produktauswahl.....	62
5.2	Anpassung, Installation, Datenmigration, Test.....	63
5.2.1	Anpassung.....	64
5.2.2	Installation.....	64
5.2.3	Datenmigration	64
5.2.4	Test.....	65
5.3	Schulung	69
5.4	Systemeinführung/ Pilotierung	70
5.4.1	Festlegung der konkreten Einführungsalternative.....	71
5.4.2	Durchführung einer Mitarbeiterinformationsveranstaltung	71
5.4.3	Vor-Ort-Betreuung der Pilotteilnehmer	72
5.4.4	Fehlermanagement.....	72
5.4.5	Mitarbeiterbefragung.....	72
5.5	Evaluierung und Teilprojektabschluss.....	73
5.5.1	Identifizierung ausstehender Projektaufgaben und -ziele	73
5.5.2	Durchführung einer Revision	74
5.5.3	Projektabschluss Sitzung	74
5.5.4	Projektabschlussbericht.....	74
5.5.5	Informationsveranstaltung über Projektergebnis.	74
5.6	Übernahme in den Wirkbetrieb	74
5.6.1	Abnahme des Systems.....	75
5.6.2	Offizielle Verkündung des Wirkbetriebs.....	75
5.7	Durchführung nächster Roll-Out-Schritt bzw. Neudefinition	75
5.8	Qualitätssicherung	75
6	Gesamtevaluierung.....	77
6.1	Evaluierung durchführen	77

6.1.1	Identifizierung ausstehender Projektaufgaben und -ziele	77
6.1.2	Durchführung einer Revision	78
6.1.3	Projektabschluss Sitzung	78
6.1.4	Projektabschlussbericht	78
6.1.5	Projektabschluss und Entlastung des Projektleiters	78
6.1.6	Informationsveranstaltung über Projekt-Ende und Projektergebnis	79
6.2	Wirtschaftlichkeitsnachweis erbringen	79
7	Zusammenhang mit dem V-Modell XT	80
7.1	Problemstellung	80
7.2	Grundbegriffe	80
7.3	Projektdurchführungsstrategien und Vorgehensbausteine	81
7.4	Vorgehen zur Erarbeitung eines V-Modell XT-konformen Projektmodells für die Einführung von Vorgangsbearbeitungssystemen	82
7.5	Anpassung des Projektmodells	82
7.6	Anpassung der Rollen	91
7.7	Gesamtergebnis	92
8	Checklisten	93
8.1	Festlegung der Projektziele	93
8.2	Festlegung der Einführungsstrategie	93
8.3	Projektplanung	95
8.3.1	Projektorganisation	95
8.3.2	Projektstrukturplan	96
8.3.3	Projektabbruchkriterien	97
8.3.4	Ressourcenplanung	97
8.3.5	Berichtswesen	97
8.3.6	Qualitätssicherung	98
8.4	Ist-Aufnahme, Schwachstellenanalyse und Optimierung	98
8.4.1	Dokumentenstudium	98
8.4.2	Interviews	99
8.4.3	Ist- und Schwachstellenanalyse	100
8.5	Soll-Konzeption	100

8.6	Wirtschaftlichkeitsbetrachtung	102
8.7	Systemauswahl	103
8.8	Beschaffung, Realisierung und Test	104
8.9	Schulungen	105
8.10	Übernahme in den Wirkbetrieb	106
8.11	Projektabschluss	107
9	Weiterführende Informationen.....	108
10	Anlage 1 – Testszenario	110
11	Anlage 2 – Mitarbeiterbefragung	115
12	Anlage 3 – Muster-Gliederung Organisatorisches Feinkonzept.....	130

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 – Projektphasen der VBS-Einführung	11
Abbildung 2 – Wirkungskreislauf Organisation -Technik.....	14
Abbildung 3 - Modifiziertes DOMEA®-Stufenkonzept.....	15
Abbildung 4 – Organisationsbezogene Einführung.....	16
Abbildung 5 – Prozessbezogene Einführung	16
Abbildung 6 – Kombinierte Einführungsstrategie Teil 1	17
Abbildung 7 – Kombinierte Einführungsstrategie Teil 2	17
Abbildung 8 – Beispiel Projektorganisation.....	30
Abbildung 9 – Aufgabenintensität der Projektteams	31
Abbildung 10 – Umsetzung von Prozessen innerhalb von Konfigurationen	52
Abbildung 11 – Erstellung von IT-Wibe im Projektverlauf	56
Abbildung 12 – Arbeitsproduktivität im Pilotbetrieb.....	70

1 Einführung

Die Einführung der IT-gestützten Vorgangsbearbeitung stellt für eine Behörde ein komplexes Vorhaben dar, das tief sowohl in die IT-Infrastruktur und als auch in die Aufbau- und Ablauforganisation der Behörde eingreift und daher mit entsprechenden Risiken verbunden ist. Aus diesem Grund sollten sich die Behörden bereits vor dem grundsätzlichen Entschluss zur Einführung eines Vorgangsbearbeitungssystems (VBS) mit den wesentlichen, für den Projekterfolg entscheidenden Kriterien kritisch auseinandersetzen, die bei der Planung und Durchführung eines solchen Vorhabens zu berücksichtigen sind:

- Die Einführung von VBS ist akzeptanzkritisch und erfordert die geeignete Einbindung der Beschäftigten.
- Vorhaben zur Einführung der IT-gestützten Vorgangsbearbeitung weisen über die allgemeinen Phasen und Merkmale eines IT-Projektes hinausgehend Besonderheiten auf, die eine differenzierte Planung und Steuerung erfordern.
- IT-Unterstützung der organisationsübergreifenden Vorgangsbearbeitung erfordert die genaue Betrachtung der Schnittstellen und ist mit entsprechendem Koordinationsaufwand für die Projektleitung verbunden.
- Gängige Orientierungshilfen und Leitfäden zur Planung und Abwicklung von IT-Vorhaben berücksichtigen nicht die Spezifika von VBS-Projekten (z. B. Projekthandbuch des BMI, V-Modell XT).

Kriterien, die bei der Einführung von VBS zu berücksichtigen sind

Der vorliegende Projektleitfaden stellt auf der Basis der Aussagen und Empfehlungen des DOMEA®-Organisationskonzeptes V 2.1 als Erweiterungsmodul sowie der Erfahrungen aus einer Vielzahl von VBS-Einführungsvorhaben in der öffentlichen Verwaltung auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene eine strukturierte Vorgehensweise zur Einführung von VBS dar. Der Leitfaden sollte bereits zum Projektstart herangezogen werden, um schon in der Phase „Projektplanung“ – also zum frühestmöglichen Zeitpunkt – gravierende Fehler zu vermeiden.

Grundsätzlich gilt, dass der Leitfaden einen beispielhaften Ablauf für ein Einführungsprojekt skizziert.

Die zwangsläufig vorzunehmenden Verallgemeinerungen sollen eine breite Einsetzbarkeit in allen Verwaltungsebenen sicherstellen. Bei allem Bemühen um eine möglichst umfassende Darstellung der Projektaktivitäten kann der Leitfaden keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Er ist daher von den Projektverantwortlichen in jedem Fall auf die spezifischen organisatorischen und technischen Projekterfordernisse im jeweiligen Umfeld anzupassen. Er stellt damit eine wesentliche Orientierungshilfe dar; als strikte Handlungsanweisung soll und darf er nicht verstanden werden.

Projektspezifische Anpassung erforderlich

1.1 Zielgruppe

Der Projektleitfaden richtet sich an alle Behörden, die ein Vorgangsbearbeitungssystem einführen wollen. Insbesondere sollte der Leitfaden von folgenden Personenkreisen zur Grundlage entsprechender Aktivitäten verwendet werden:

- **Organisatoren**
Der Projektleitfaden richtet sich primär an Organisatoren, da die Einführung von VBS primär als Organisationsprojekt einzustufen ist. In der Regel übernehmen Personen aus dem Organisationsbereich eine führende Rolle bei Abwicklung von VBS-Projekten. Diesen gibt der Leitfaden konkrete Unterstützung bei der Planung und Durchführung des Vorhabens.
- **IT-Fachleute**
Ein VBS-Produkt ist ein Software-Produkt, das in die IT-Landschaft einer Behörde einzubetten ist. Die Beteiligung von IT-Fachleuten an VBS-Projekten ist somit unerlässlich. Dieser Personengruppe stellt der Leitfaden zur Schaffung eines ganzheitlichen Überblicks zum einen die technischen Aspekte der Einführung eines VBS-Produkts (diese sind häufig bereits bekannt) und zum anderen die organisatorischen Aspekte der Software-Einführung dar. Letztere sind um ein Vielfaches komplexer, als dies bei der Einführung anderer Software-Systeme der Fall ist.
- **Behördenleitung**
Der Behördenleitung kommt stets eine wichtige Rolle bei der VBS-Einführung zu, da diese die organisatorischen Veränderungen, die der Einführung folgen, abschätzen und anschließend im Haus durchsetzen muss. Der Projektleitfaden dient der Behördenleitung, um sich der typischen Folgewirkungen einer VBS-Einführung im Vorfeld klar werden zu können, und zeigt den nötigen Handlungsbedarf der Behördenleitung im Zusammenhang mit der Projektdurchführung auf.

Einführung eines VBS als Organisationsprojekt

Besondere Rolle der Behördenleitung

1.2 Aufbau des Leitfadens

Da der Projektleitfaden in erster Linie eine praktische Arbeitshilfe sein soll, besteht er aus zwei Teilen: der Beschreibung des idealtypischen Vorgehens und der sich hieraus ergebenden Checklisten.

Im vorderen Teil (Kapitel 1 bis 6) beschreibt der Projektleitfaden ein beispielhaftes Vorgehen für die Durchführung von Projekten zur Einführung der IT-gestützten Vorgangsbearbeitung, das sich aus den vorliegenden und berücksichtigten Praxiserfahrungen als Erfolg versprechendes Vorgehensmodell erwiesen hat. Dabei werden spezifische Problemstellungen und Maßnahmen detailliert erläutert, die typisch sind für Projekte dieser Art. Hinsichtlich allgemeiner Problemstellungen des Projektmanagements wird in der Regel auf bestehende Dokumente verwiesen.

Im hinteren Teil (Kapitel 6) stellt der Projektleitfaden umfangreiche Checklisten für die beschriebenen Projektphasen zur Verfügung, die als konkrete Hilfestellung für die Durchführung von VBS-Einführungsprojekten dienen sollen und Bezug nehmen auf die typischen Problemstellungen von Projekten zur Einführung von Vorgangsbearbeitungssystemen.

Im Einzelnen haben die Kapitel des Leitfadens folgenden Inhalt:

Kapitel 1 stellt als Einführung in den Projektleitfaden die Ziele und den Aufbau des Leitfadens dar. Zudem wird die Zielgruppe näher spezifiziert.

Kapitel 2 definiert ein vier Phasen umfassendes Projektphasenmodell für Projekte zur Einführung von Vorgangsbearbeitungssystemen, das sich in der Praxis weitgehend bewährt hat. Das Modell wird grafisch und textuell skizziert, zudem wird sein iterativer Charakter erläutert.

In **Kapitel 3 bis 6** werden als Hauptabschnitte dieses Leitfadens die konkreten Zielsetzungen, Inhalte, Problemstellungen und Maßnahmen der einzelnen Aktivitäten gegliedert nach dem Phasenmodell ausgewiesen (**Kapitel 3**: Phase „Initialisierung“, **Kapitel 4**: Phase „Analyse und Konzeption“, **Kapitel 5**: Phase „Realisierung“, **Kapitel 6**: Phase „Gesamtevaluierung“).

Das **Kapitel 7** zeigt den Zusammenhang des Projektleitfadens mit dem V-Modell XT an. Es wird dargestellt, wie das spezifische Vorgehensmodell des Projektleitfadens konform ist zu den Vorgaben des V-Modell XT.

Im **Kapitel 8** sind umfangreiche Checklisten angeführt, die den Projektverantwortlichen von VBS- Einführungsprojekten konkrete Hilfestellung zur Durchführung solcher Projekte geben sollen. Die Checklisten können aus dem Dokument herausgelöst werden und ggf. durch behördenspezifische Details ergänzt werden.

Kapitel 9 gibt eine zusammenfassende Übersicht weiterer Dokumente, die für die Umsetzung von Einführungsprojekten genutzt werden können bzw. sollten.

In den Anlagen sind weitere Informationen verfügbar:

So zeigt die **Anlage 1** im **Kapitel 10** ein beispielhaftes Testszenario auf, das zur Prüfung der Eignung eines Produkts als Vorlage herangezogen werden kann. Das Szenario ist in jedem Fall behördenspezifisch anzupassen.

Die **Anlage 2** weist im **Kapitel 11** einen Fragenkatalog aus, der zur Durchführung von Mitarbeiterbefragungen genutzt werden kann. Auch dieser Fragenkatalog ist in jedem Fall spezifisch anzupassen.

2 Phasenmodell des Projektvorgehens

Der Projektleitfaden orientiert sich grundsätzlich an den klassischen Projektphasen einer Systemeinführung; er wurde aber im Hinblick auf die spezifischen Gegebenheiten der Einführung eines Vorgangsbearbeitungssystems modifiziert und entsprechend angepasst.

Ziel dieses Projektleitfadens ist es nicht, ein vollständiges Kompendium zum Projektmanagement darzustellen, sondern vielmehr die bestehenden Dokumente und Modelle in diesem Themenbereich um spezifische Charakteristika aus Projekten zur Einführung von Vorgangsbearbeitungssystemen zu ergänzen bzw. zu modifizieren.

Die Abbildung 1 (vgl. Seite 11) zeigt die typischen Projektphasen und Aktivitäten eines Projektes zur Einführung eines VBS im Überblick, die im Folgenden als inhaltlicher Rahmen des Leitfadens dienen.

In der Phase der **Projektinitialisierung**, also unmittelbar nach Entwicklung der Projektidee bzw. nach der Feststellung der grundsätzlichen Machbarkeit, erfolgt zunächst die verbindliche Festlegung der Projektziele, an denen auch der spätere Projekterfolg gemessen wird. Daher empfiehlt sich eine besonders präzise Formulierung der Ziele bei gleichzeitiger Ableitung konkreter Messgrößen und Erfolgskriterien. Ebenso wird in der Initialisierungsphase die geeignete Einführungsstrategie des VBS ausgewählt und das Projekt geplant. Am Ende der Phase Projektinitialisierung steht die Entscheidung der Behörde, ob das Projekt umgesetzt werden soll. Im positiven Fall geht das Projekt in die nächste Phase über.

Zusammenfassung der Inhalte der einzelnen Projektphasen eines VBS-Einführungsprojektes

In der Phase **Analyse und Konzeption** wird deutlich, dass VBS-Projekte einige Besonderheiten gegenüber konventionellen IT-Projekten aufweisen: abhängig von der gewählten Einführungsstrategie – organisationsbezogen oder prozessorientiert – werden nun unterschiedliche Untersuchungsschwerpunkte gebildet. Nach abgeschlossener Ist-Analyse und Dokumentation der Ergebnisse schließt sich die Konzeption an. Im Rahmen eines Grobkonzepts werden auf einer geringen Detailebene verschiedene Lösungsansätze und Lösungsvarianten erarbeitet. Eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung gibt zusätzliche Informationen, ob die Durchführung des Projekts wirtschaftlich vertretbar und monetär machbar ist. Im positiven Falle wird in der Regel die Analyse- und Konzeptionsphase in einem weitaus tieferen Detaillierungsgrad erneut durchlaufen, um ein fachliches und technisches Feinkonzept zu erarbeiten, das im Anschluss die Grundlage für die Beschaffung des VBS-Produkts bildet.

Grobkonzept mit Lösungsansätzen Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Liegt ein Realisierungskonzept in einer ausreichenden Detaillierung vor, so geht das Projekt in die Phase **Realisierung** über. Auf der Basis der Einführungsstrategie und den Aussagen der Grob- und Feinkonzepte wird ein projektspezifischer Anforderungskatalog erstellt und ausgeschrieben. Nach Bewertung der Angebote der potenziellen Realisierungspartner erfolgen die Auswahl des Produkts und die Auftragsvergabe. Das VBS-Produkt muss entsprechend den Forderungen des Feinkonzeptes angepasst und anschließend installiert und getestet werden. Parallel ist sicherzustellen, dass bestehende Altdaten aus Altsystemen (z. B. Registratursysteme) in das Neusystem übernommen werden. Die Qualifikation der Beschäftigten erfolgt anhand eines ebenfalls in dieser Phase zu erstellenden Schulungskonzepts. Sind alle vorbereitenden Tätigkeiten abgeschlossen, wird in der anschließenden Aktivität „Systemeinführung“ der Systembetrieb aufgenommen. In diesem Zusammenhang sind in der Regel verschiedene Anpassungen der ablauforganisatorischen Vorgaben aus dem Feinkonzept

projektspezifischer Anforderungskatalog und Ausschreibung

Test und Datenmigration

Schulung vor Systemeinführung

durchzuführen. Bei der Ersteinführung nach Auswahl des Systems sollte die Einführung unbedingt im Rahmen einer Pilotierung erfolgen.

In einer Evaluierungsphase, die sich unmittelbar an die Pilotierung anschließt, ist zu prüfen, ob der Pilotbetrieb die im Konzept definierten Anforderungen erfüllt und das Produkt somit für den Einsatz in der gesamten Behörde geeignet ist. Im positiven Fall erfolgt die Abnahme und die Übernahme des Systems in den Wirkbetrieb. Zum Abschluss des Teilprojektes ist ein Projektabschlussbericht zu erstellen, in dem der Verlauf, die Erkenntnisse und die Ergebnisse des Teilprojektes zusammengeführt und bewertet werden.

Evaluierung

Nach dem ersten Durchlauf sämtlicher Projektphasen besteht bei erfolgreicher Projektdurchführung im Ergebnis ein funktionsfähiges System innerhalb des Pilotbereichs, das nunmehr auf weitere Bereiche der Behörde im Sinne des in der Einführungsstrategie definierten Roll-Out-Konzepts ausgerollt werden kann. Hierzu ist ein neues Teilprojekt mit identischen Projektphasen aufzusetzen. Dieser Vorgang wird wiederholt bis das System in der gesamten Behörde eingeführt ist bzw. der vorgesehene Realisierungsgrad erreicht ist.

Von wesentlicher Bedeutung ist, dass die Projektphasen Analyse/ Konzeption und Realisierung von einer Qualitätssicherung begleitet werden, die in den einzelnen Projektphasen unterschiedliche Zielsetzungen und Inhalte hat.

Ist der Roll-Out des Systems abgeschlossen, (die Phasen Analyse und Konzeption sowie Realisierung sind also mehrmals erfolgreich durchlaufen worden) schließt sich die Phase **Gesamtevaluierung** an das Gesamtprojekt an. Inhalt dieser abschließenden Phase ist die Prüfung der Zielerfüllung des Gesamtprojektes und die Erstellung eines abschließenden Projektberichts, um Erfahrungen, die auf andere Projekte übertragbar sind, schriftlich zusammenzufassen. Zudem ist die abschließende Durchführung einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung eine Aktivität dieser Phase, um nachzuprüfen, ob die zuvor abgeschätzten Kosten- und Nutzeneffekte des Projektes tatsächlich real nachweisbar sind.

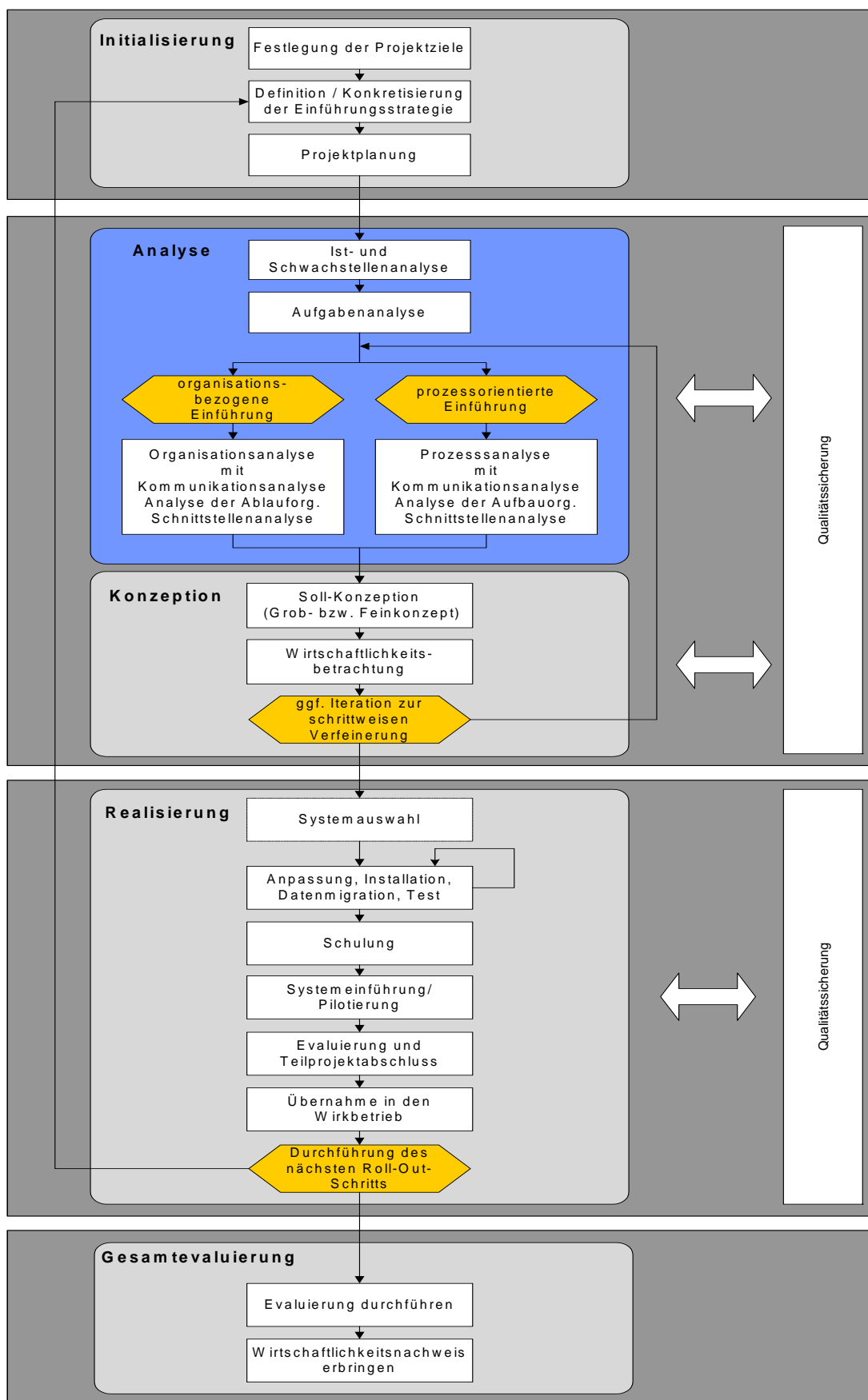


Abbildung 1 – Projektphasen der VBS-Einführung

3 Projektinitialisierung

3.1 Festlegung der Projektziele

Mit der Einführung der IT-gestützten Vorgangsbearbeitung können sehr unterschiedliche Ziele verfolgt werden. Diese müssen in der Startphase des Projektes sorgfältig definiert werden. Typische Ziele können zum Beispiel sein:

- Informationsbezogene Ziele
 - Verbesserte, umfassende Recherchemöglichkeiten für die Mitarbeiter
 - 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 Information
- Ablauforganisatorische Ziele
 - Optimierung der Arbeitsprozesse
 - Verkürzung von Durchlaufzeiten eines Verfahrens
 - Parallele Bearbeitung von Prozessen/Arbeitspaketen
 - Optimierung der Arbeit an verteilten Standorten der Behörde
 - Reduzierung von Medienbrüchen
 - Verbesserte Organisation der Vertretungsmöglichkeiten für abwesende Mitarbeiter
- Aufbauorganisatorische Ziele
 - Abbau von Hierarchien
 - Zusammenlegung von Organisationseinheiten
- Sonstige Ziele
 - Einführung oder Verbesserung der Telearbeit
 - Reduzierung von Fehlerquellen
 - Optimierung der Archivierung

Die Definition von Zielen ist notwendig, um den Projekterfolg messen zu können und den Zielerreichungsgrad zu überprüfen. Die Projektziele sollten mit allen Beteiligten des Projekts gemeinsam definiert und formuliert sowie mit der Behördenleitung abgestimmt werden. Darüber hinaus müssen die Ziele mit der Gesamtstrategie der Behörde abgeglichen werden, um deren Umsetzung zu gewährleisten. Es wird empfohlen, dass die Behördenleitung der Projektleitung einen offiziellen Projektauftrag gibt, in dem die Ziele des Projekts festgeschrieben sowie zeitliche Aspekte und finanzielle Spielräume definiert werden. Mit Hilfe eines solchen Projektauftrags wird der Projektleitung ein klarer Handlungsspielraum gegeben (Aufgaben und Rahmenbedingungen). Gleichzeitig dient der Projektauftrag als Nach-

Projektauftrag der Behördenleitung als Zielsetzung und Handlungsspielraum der Projektleitung

weis des Willens der Hausleitung, ein VBS in der Behörde einzuführen und stärkt die Rolle der Projektleitung im Innenverhältnis der Behörde.

Beispiel:

Ein Weg, um Ziele zu identifizieren und zu definieren, ist die Generierung von Fragen. Die entstandenen Fragen werden anschließend aggregiert und zu Zielen zusammengefasst.

1. In welchen Systemen erfolgt aktuell die Ablage von Informationen?
2. Sind sämtliche zu einem Vorgang gehörenden Informationen in der Papierakte verfügbar?
3. Sind Informationen redundant abgelegt?
4. Sind Regeln für die Speicherung von Informationen im Mailsystem vorgegeben?
5. Wie schnell kann der aktuelle Sachstand aus einer Akte herausgelesen werden?
6. Wie schnell können Akten dem Bearbeiter zugänglich gemacht werden?
7. Wie groß ist der Anteil von Handakten bzw. Aktenkopien an den Arbeitsplätzen der Bearbeiter?
8. Wie schnell kann auf Anfragen von Außen reagiert werden?

Die Ziele, die aus diesen Fragen generiert werden können, sind:

- Wiederherstellung der Vollständigkeit von Akten
- Verbesserung der Ablage und Archivierung von Schriftgut
- Schaffung eines einheitlichen Datenspeichers (z. B. elektronische Akte)

Ausführliche Hinweise zur Zieldefinition werden im Praxisleitfaden Projektmanagement des BMI [Praxisleitfaden PM] gegeben.

3.2 Definition/ Konkretisierung der Einführungsstrategie

Je nach Status des Durchlaufs des Projektphasenmodells ist die Aktivität „Definition/ Konkretisierung der Einführungsstrategie“ inhaltlich zu differenzieren: befindet sich das Gesamtprojekt zur Einführung eines VBS noch am Anfang, d. h. es wurde noch kein Bereich mit dem System ausgestattet, so ist zunächst die Einführungsstrategie grob zu definieren, wie dies in Kapitel 3.2.1 erläutert wird. Alternativ weist das Kapitel 3.2.2 die notwendigen Maßnahmen aus, wenn nach Abschluss des ersten Einführungsschrittes im nachfolgenden Roll-Out-Schritt ein weiterer Bereich der Behörde in die Nutzung des VBS einbezogen werden soll.

3.2.1 Definition der Einführungsstrategie

Die Einführung eines VBS kann nicht in einem Schritt für die gesamte Behörde erfolgen. Hiergegen sprechen folgende Gründe:

- Die Einführung eines VBS impliziert die Einführung eines neuen IT-Systems, dessen Eignung für die Behörde zunächst hinreichend geprüft werden muss. Somit ist die Durchführung eines Pilotbetriebs in einem definierten Pilotbereich sinnvoll. Darüber hinaus kann eine entsprechende Investitionsentscheidung für das Gesamtsystem erst nach positiver Eignungsprüfung erfolgen.
- Das VBS soll die Mitarbeiter bei ihren behördlichen Aufgaben unterstützen. Da die Aufgaben der einzelnen Mitarbeiter hinsichtlich des Strukturierungsgrads der Prozesse sowie der Qualität und des Umfangs der zur Aufgabenerledigung benötigten Informationen voneinander abweichen können, bedeutet dies, dass die Anpassung des Systems an die organisatorischen Gegebenheiten nicht für jede Organisationseinheit identisch erfolgen kann und die Spezifika der Organisationseinheiten berücksichtigen muss. Somit ist es in der Regel notwendig, verschiedene Lösungsansätze zur Einbettung des Systems in die Organisation der Behörde zu verfolgen.
- Die Einführung eines VBS führt zwangsläufig dazu, dass unter Berücksichtigung der Aufgabenstruktur neue Arbeitsweisen erforderlich sind, da die Arbeit mit elektronischen Akten entgegen der konventionellen papierbezogenen Arbeitsweise andere Möglichkeiten bietet (paralleles Arbeiten, schnelle Recherche etc.). Somit verändert die Einführung eines VBS diejenigen organisatorischen Abläufe einer Behörde, die bei Beginn des Projekts vorgefunden werden. Zwangsläufig bilden die neuen Arbeitsweisen neue Rahmenbedingungen für das System, so dass ein organisatorischer Kreislauf entsteht zur kontinuierlichen Anpassung des System an die sich neu herausbildenden Arbeitsweisen (vgl. Abbildung 2).

Eignungsprüfung und Investitionsentscheidung

Anpassung an Spezifika der Organisationseinheiten

Neue Arbeitsweisen erzeugen neue Rahmenbedingungen

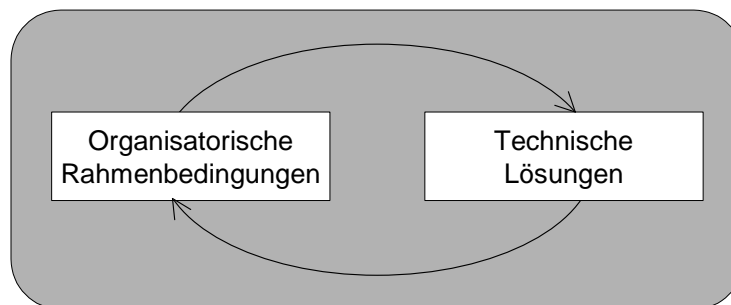


Abbildung 2 – Wirkungskreislauf Organisation -Technik

Diese Situation ist regelmäßig bei der Einführung des Systems in einer Behörde nicht in einem Schritt zu bewältigen, weil keine Erfahrungswerte vorliegen, wie sich die Änderungen der Arbeitsweisen tatsächlich auswirken. Folgende Aspekte sollten daher grundsätzlich bei der VBS-Einführung berücksichtigt werden:

- Trotz umfangreicher Planungen und detaillierter Konzeption des neuen Prozessablaufs bei Einführung eines VBS sowie Berücksichtigung aller Rahmenbedingungen und Konsequenzen der Einführung des Systems kann die Wirklichkeit bei Systemeinführung nicht vollständig antizipiert werden.

- Die Organisationskraft der Behörde kann sich im konkreten Fall schwächer darstellen als zuvor geschätzt bzw. bei anderen Projekten beobachtet.
- Die Einführung in einem einzigen Schritt ist aus finanziellen Gründen und aus Gründen des Investitionsschutzes keine sinnvolle Alternative. Die Auswahl eines Produkts, die zunächst nach Aktenlage im Rahmen der Ausschreibung erfolgt, kann sich in der anschließenden Umsetzung als falsch erweisen, z. B. aufgrund neuer IT-strategischer Überlegungen der Behörde, neuer Produktentwicklungen bzw. –strategien des Herstellers (Verzicht auf Windows-Clients) etc.

Investitionsschutz

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die *vollständige* Einführung eines VBS in einem Schritt ein überaus komplexes Projekt darstellt und mit zu großen Risiken verbunden ist, so dass es stets notwendig ist, ein iteratives schrittweises Vorgehen für die Einführung zu definieren. Die führt dazu, dass zu Beginn eines VBS-Einführungsprojekts die Entscheidung zu treffen ist, welche der beiden grundsätzlichen Einführungsstrategien verfolgt werden soll:

In Abbildung 3 werden die beiden Einführungsstrategien verdeutlicht und als modifiziertes Stufenkonzept dem klassischen dreistufigen Einführungs-konzept gegenübergestellt.

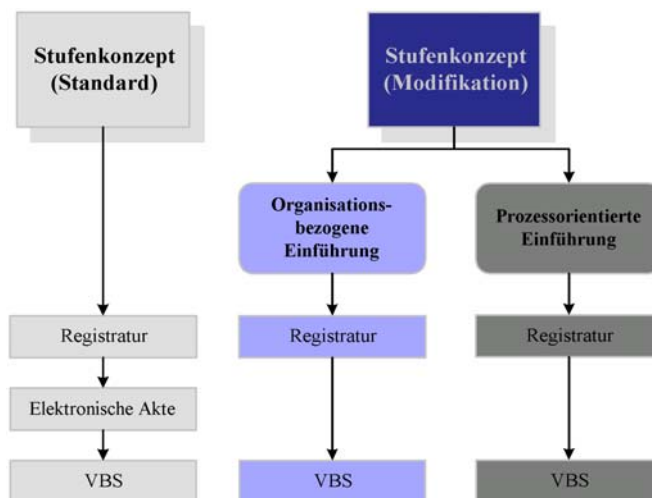


Abbildung 3 - Modifiziertes DOMEA®-Stufenkonzept

- **Organisationsbezogene Einführung**
Einführung des Systems auf Basis von Organisationseinheiten. Abbildung 4 verdeutlicht dieses Einführungskonzept an einem Beispiel: Zunächst Referat I 2 und II 4 als Pilotbereiche, anschließend Ausweitung auf die gesamte Abteilung 1 und 2 durch Hinzufügen weiterer Referate dieser Abteilungen).

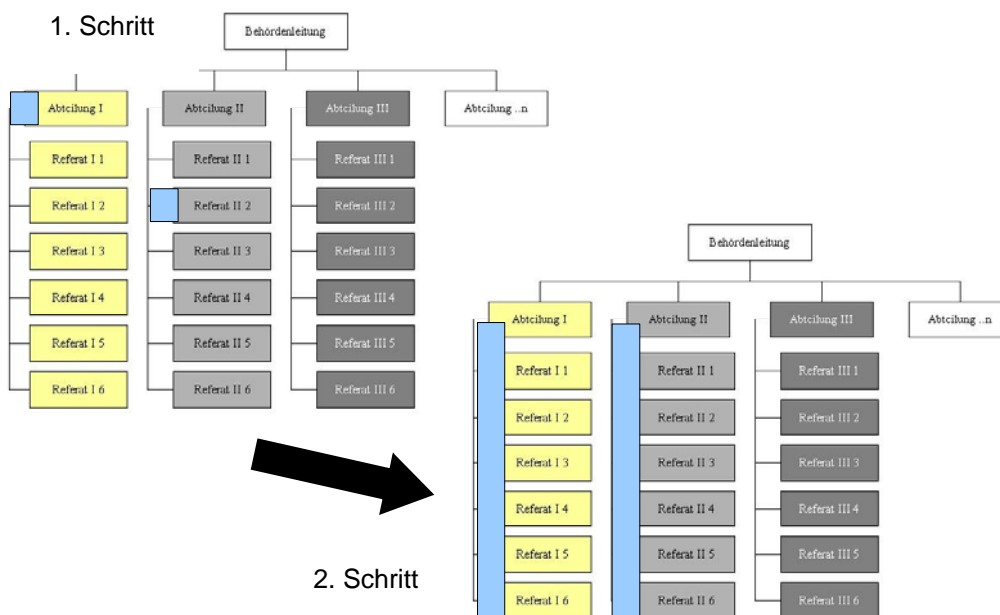


Abbildung 4 – Organisationsbezogene Einführung

- **Prozessbezogene Einführung**

Hier erfolgt die Einführung entlang eines Geschäftsprozesses bzw. eines Verfahrens. Abbildung 5 stellt diese Einführungsvariante beispielhaft dar: Zunächst Ausstattung aller Beteiligten des Förderverfahrens „Förderung von Sonnenkollektoren in privaten Wohnhäusern“ am Prozess und unabhängig von der Zugehörigkeit dieser Mitarbeiter zu bestimmten Organisationseinheiten. Im Anschluss könnte ein weiteres Förderverfahren einbezogen werden (nicht in der Abbildung dargestellt).

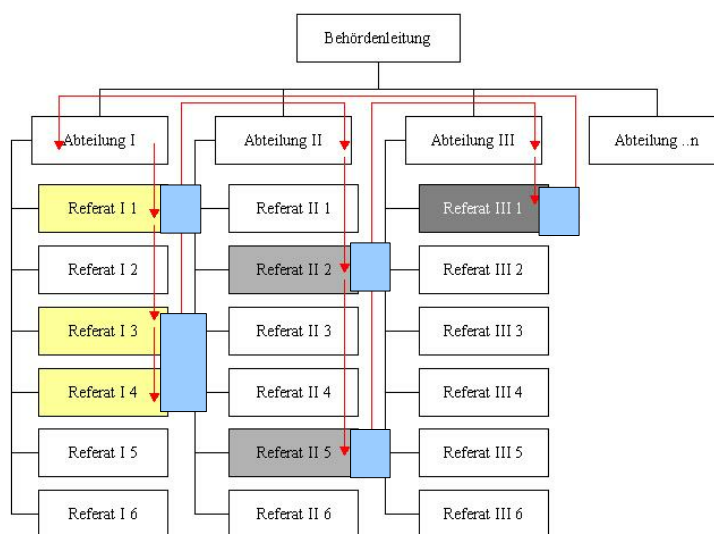


Abbildung 5 – Prozessbezogene Einführung

Beide Ansätze lassen sich auch kombinieren: z. B. Zunächst erfolgt die Ausstattung aller Beteiligten des Förderverfahrens „Förderung der Einführung von Sonnenkollektoren in privaten Wohnhäusern“ unabhängig von der Zugehörigkeit dieser Mitarbeiter zu bestimmten Organisationseinheiten (prozessorientiert). Im Anschluss werden die übrigen Mitarbeiter der beteiligten Organisationseinheiten einbezogen (organisationsbezogen), vgl. Abbildung 6.

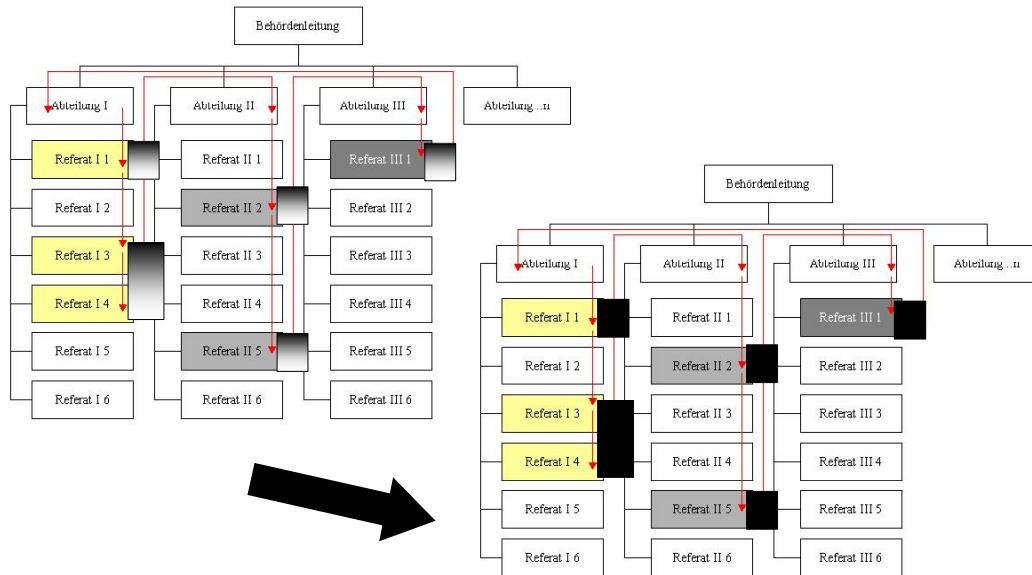


Abbildung 6 – Kombinierte Einführungsstrategie Teil 1

Anschließend erfolgt im folgenden Roll-Out-Schritt die Einbeziehung der übrigen Referate der Abteilung 1 (organisationsbezogen), vgl. Abbildung 7.

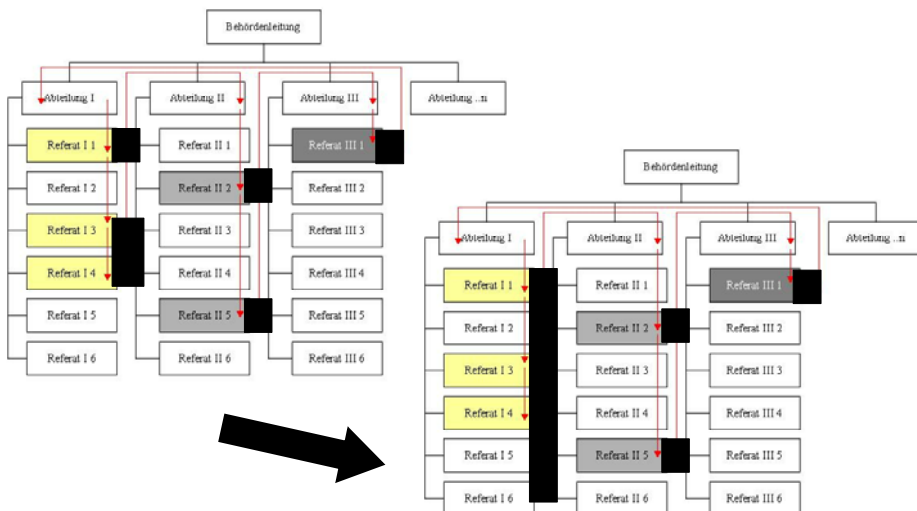


Abbildung 7 – Kombinierte Einführungsstrategie Teil 2

Die Festlegung der Einführungsstrategie bestimmt den gesamten Prozess der Systemeinführung und hat somit große Auswirkungen auf den Projekterfolg. Daher ist es notwendig, sich bereits in dieser frühen Phase des Projekts, d. h. innerhalb der Initialisierungsphase, festzulegen, welche Strategie verfolgt werden soll. Es sind dabei noch nicht alle Roll-Out-Stufen der Einführung vollständig zu definieren. Es ist im Gegensatz hierzu für die Festlegung der konkreten Pilotbereiche ein grober Plan ausreichend, in dem zunächst die ersten zwei Ausbaustufen definiert werden.

Einführungsstrategie bestimmt den Einführungsprozess

Für die Auswahl geeigneter Pilotbereiche gelten unabhängig von der gewählten Einführungsstrategie die folgenden Bedingungen:

- Der Pilotbereich sollte nur wenige Kommunikationsbeziehungen zu anderen Organisationseinheiten bzw. zu Externen aufweisen, sodass nur wenige Medienbrüche auftreten.¹
- Der Pilotbereich sollte stufenweise vergrößert werden können (gute Skalierbarkeit der Einführung).
- Die Arbeitsweisen der in die Pilotierung einbezogenen Bereiche sollten beispielhaft für die anderer Organisationseinheiten sein. Somit sind die Ergebnisse der Pilotierung auf die entsprechenden Bereiche mit ähnlicher Aufgabenstruktur übertragbar.
- Der Pilotbereich sollte eine überschaubare Größe haben – Aussagekräftige, belastbare Ergebnisse lassen sich bereits bei Größenordnungen ab ca. 10 bis 15 Mitarbeitern erzielen.
- Die Mitarbeiter der Pilotbereiche müssen über ausreichende PC-Kenntnisse verfügen.
- Die Mitarbeiter der Pilotbereiche müssen Veränderungen aufgeschlossen gegenüberstehen und motiviert sein, die Einführung im eigenen Bereich durchzuführen.

Weitere Informationen zur Wahl der Einführungsstrategie sind im ΔOMEA®-Organisationskonzept 2.1 verfügbar (vgl. Kapitel 5.3).

Im weiteren Projektverlauf sind verschiedene Aspekte der VBS-Einführung direkt von der hier gewählten Einführungsstrategie abhängig, d. h. je nach Einführungsstrategie, ist es ratsam in einer bestimmten Weise vorzugehen. Im vorliegenden Dokument wird dies explizit berücksichtigt und an den entsprechenden Stellen deutlich hervorgehoben.

3.2.2 Konkretisierung der Einführungsstrategie

Grundsätzlich gelten für die Aktivität „Konkretisierung der Einführungsstrategie“ alle Hinweise, die bereits im Kapitel 3.2.1 hinsichtlich der Festlegung der Einführungsstrategie gegeben wurden. Im Besonderen ist bei der Einbeziehung weiterer Bereiche in die Nutzung des VBS zu beachten,

¹ Das Grundproblem hierbei ist, dass die Bearbeitung elektronischer Akten an den Arbeitsplätzen der Mitarbeiter nur mit einem entsprechenden Client des VBS-Produkts möglich ist. Große Effizienzgewinne ergeben sich somit nur, wenn nahezu alle beteiligten Stellen im Arbeitsverlauf in das System eingebunden sind. Im Gegenteil verursachen sogenannte Medienbrüche, d. h. die papiergebundene Beteiligung von Stellen an einer elektronischen Akte, sogar Effizienzverluste, da die Handhabung von Medienbrüchen aufwändig sein kann.

dass die Roll-Out-Planung detailliert wird und hierbei alle Erkenntnisse der letzten Phase(n) genutzt werden.

Die umfangreichste Überarbeitung der Roll-Out-Planung ergibt sich in der Regel im Anschluss an die Pilotierung, also beim zweiten Durchlauf des Projektphasenmodells (vgl. Abbildung 1, Seite 11).

Die erste Einführung des Systems in der ausgewählten Organisationseinheit bedingt in der Regel eine Vielzahl von Maßnahmen zur Feinabstimmung der Ablauforganisation. Diese sind bei der Planung des Roll-Outs von Bereichen, die über identische Arbeitsweisen verfügen wie der Pilotbereich (bzw. ein Teilpilotbereich), zu berücksichtigen. Neben der sich hieraus ergebenden Möglichkeit bereits abgesicherte Erkenntnisse zu Aufbau- und Ablauforganisation auf andere Organisationseinheiten zu übertragen, besteht die Wahrscheinlichkeit, dass vergleichbare Probleme wie im Pilotbereich auftreten, denen entsprechende Maßnahmen entgegengesetzt werden müssen.

Darüber hinaus können weitere Erfahrungen aus der Pilotierung folgen, die die anschließenden Roll-Out-Schritte beeinflussen:

- Der Umfang des Bereichs ist falsch gewählt (zu viele bzw. zu wenig einbezogene Nutzer).
- Die Nutzer sind zu gering motiviert; die Gründe hierfür sind detailliert zu erheben – z. B.:
 - Plötzlicher Anstieg der Arbeitsmenge,
 - Fehlende oder unzureichende Schulungsmaßnahmen, Betreuungsmaßnahmen, Aufklärung oder organisatorische Begleitung
 - etc.
- Die Arbeitsweisen eines Bereichs sind entgegen der zuvor getroffenen Annahmen nicht übertragbar auf andere Bereiche der Behörde.
- Der Pilotierungszeitraum war zu knapp bzw. zu lang.

Entscheidend ist vor Durchführung des nächsten Roll-Out-Schrittes, dass die Roll-Out-Planung auf Basis der aktuellen Projekterfahrungen detailliert und ggf. angepasst wird. Für die auf den Pilotbetrieb folgenden Phasen ist sicherzustellen, dass ein Konzept für den Roll-Out der gesamten Behörde und somit aller Roll-Out-Schritte vorliegt. Ggf. sind die Zeit- und Kostenplanungen anzupassen und geplante Roll-Out-Bereiche neu zu bestimmen. Dabei ist zu prüfen, inwiefern die gewählte Einführungsstrategie (organisations- bzw. prozessorientiert) sinnvoll gewählt war und ggf. zu modifizieren ist. Beide Typen können miteinander kombiniert werden und auf diese Weise zu einer weiteren sinnvollen Einführungsstrategie einer Behörde verschmelzen.

Weitere Informationen zur Wahl der Einführungsstrategie sind im DOMEA®-Organisationskonzept 2.1 verfügbar [DOMEA Org-Konzept – insbesondere Kapitel 5.3 Stufenkonzept (Modifikation), S. 91 ff]

Die Konkretisierung bzw. Überprüfung der Einführungsstrategie ist als Aktivität vor Durchführung jedes Roll-Out-Schrittes zu Beginn durchzuführen. Mit zunehmender Anzahl der Roll-Out-Schritte nimmt der Aufwand der Aktivität dabei ab.

Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf andere Organisationseinheiten

Überprüfung des Roll-Out-Konzeptes

3.3 Projektplanung

Im Rahmen der Projektplanung ist ein detaillierter Ablauf- und Zeitplan für das Vorhaben zu erstellen. Die einzelnen Arbeitspakete sind in einem Projektplan auszuweisen und die jeweiligen Arbeitsaufwände abzuschätzen. Im weiteren Projektverlauf müssen die geplanten Aufgaben, Aufwände, Kosten und Ressourcen kontinuierlich ausdifferenziert und zugeordnet werden. Darüber hinaus ist festzulegen, wie das Projekt in die Aufbau- und Ablauforganisation eingebettet werden soll.

Zusammenfassend sind folgende grundlegenden Aspekte bei der Projektplanung zu berücksichtigen:

- Projektorganisation
- Aufwands-, Termin- und Kostenplanung
- Projektabbruchkriterien
- Ressourcenplanung
- Berichtswesen
- Qualitätssicherung

Der Projektplan muss auf einer realistischen Zeitschätzung basieren, um den Projekterfolg nicht bereits in der Planungsphase zu gefährden. Dabei sind insbesondere zwei Kriterien zu beachten:

- Die Planung darf **nicht zu ehrgeizig** angelegt sein. Die Zwischenziele müssen erreichbar sein. Die Gefahr, dass die betroffenen Mitarbeiter durch unerreichbare Ziele frustriert werden und diese Unzufriedenheit sich auf alle Projektteilnehmer überträgt, ist groß und kann das Gesamtprojekt gefährden.
- Die Planung darf **nicht zu langfristig** angelegt sein. Besteht zur Erreichung der Ziele kein Handlungsdruck und dauert die Erarbeitung der Inhalte zu lange, verlieren die Mitarbeiter die Motivation und beschäftigen sich verstärkt mit ihren eigentlichen Aufgaben. Es dauert in der Regel lange, diese Entwicklung wieder umzukehren.

Realistische Zeitschätzung

Weitere Hinweise zur Projektplanung enthält der Praxisleitfaden Projektmanagement des BMI [Praxisleitfaden PM].

3.3.1 Projektorganisation

Eine zweckmäßige Projektorganisation besteht zumindest aus folgenden Gremien:

- Lenkungsausschuss
- Projektleitung
- Projektteam

Der Lenkungsausschuss trifft als Gremium die grundsätzlichen Projektentscheidungen. Diese betreffen in der Regel Projektfinanzen, Projektlaufzeit, Ressourceneinsatz, Änderung der Projektinhalte, Change Requests etc.

Der Lenkungsausschuss besteht aus der Projektleitung (jeweils auftraggeber- und auftragnehmerseitig), einem Vertreter der Behördenleitung (z. B. Abteilungsleiter, Präsident), des IT-Referats, des Organisationsreferats,

Aufgaben und Zusammensetzung des Lenkungsausschusses

des Haushaltsreferats bzw. dem Beauftragten für den Haushalt. Der Lenkungsausschuss muss zudem mit einem Vertreter der betroffenen Organisationseinheiten (Pilot, Analyse etc.) besetzt sein, der die ablauforganisatorischen Änderungen verantworten und die benötigten Ressourcen dieser Organisationseinheit (Interviews, Workshops, Test etc.) freigeben kann. In der Regel sollte der verantwortliche Abteilungsleiter diese Rolle wahrnehmen.

Zusätzlich sind ggf. Vertreter der folgenden Gremien in den Lenkungsausschuss aufzunehmen:

- Personalrat
- Behördlicher Datenschutzbeauftragter
- Schwerbehindertenvertretung
- Frauenbeauftragte
- Öffentlichkeitsarbeit

Die Gründe für die Einbindung dieser weiteren Vertreter in den Lenkungsausschuss können sehr unterschiedlich sein und werden in den Folgekapiteln erläutert.

Grundsätzlich ist es sinnvoll und empfehlenswert, insbesondere den Personalrat und den/ die behördlichen Datenschutzbeauftragten frühzeitig – d. h. bereits in der Planungsphase einzubeziehen. Bedenken und Ängste, die mit der Einführung der IT-gestützten Vorgangsbearbeitung verbunden sind, wie beispielsweise Kontrolle über die geleistete Arbeitszeit bzw. der erledigten Arbeitsmenge in einem bestimmten Zeitraum (Leistungskontrolle) oder Wegfall von Ressourcen im Rahmen von Reorganisationsmaßnahmen, kann so mit Unterstützung der Personalvertretung entgegengewirkt werden. Auch die für Öffentlichkeitsarbeit zuständige Person sollte so früh wie möglich eingebunden werden, damit das Projekt von Beginn an den Behördenmitarbeitern in entsprechender Form präsentiert und vermittelt werden kann. Dies kann in Informationsveranstaltungen, über Intranet, eine behördeninterne Zeitung, per Newsletter etc. erfolgen. Spekulationen und Gerüchten kann so effektiv entgegengewirkt werden wie eine positive und offensive Unterrichtung über den Projektfortschritt.

Unterrichtung der Beschäftigten

3.3.1.1 Beteiligung des Personalrates

Der folgende Beitrag zu den Regelungen des Bundespersonalvertretungsgesetzes (BPersVG) gibt Hinweise auf eine erforderliche Beteiligung der Personalvertretung; eine personalvertretungsrechtliche Würdigung oder Empfehlung zur Anwendung einer speziellen Norm des BPersVG ist damit nicht verbunden, da dies – ebenso wie die entsprechenden landesrechtlichen Vorschriften - eine Vielzahl von Normen enthält, die im Zusammenhang mit der Einführung eines VBS relevant sein können. Daher obliegt es der Behörde, unter Berücksichtigung der Einführungsziele (vgl. Kapitel 3.1) die jeweilige Norm zu identifizieren und eine entsprechende Beteiligung der Personalvertretung einzuleiten.

3.3.1.1.1 § 75 Abs.3 BPersVG

Der Personalrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, gegebenenfalls durch Abschluss von Dienstvereinbarungen mitzubestimmen über

- Gestaltung der Arbeitsplätze (§ 75 Abs.3 Nr. 16 BPersVG)

Der Arbeitsplatz ist der Bereich, in dem der Beschäftigte seine Arbeitsleistung erbringt (vgl. BVerwG v. 30.08.1985 – 6 P 20.83 -; PersR 85, 184). Zum Arbeitsplatz gehören auch die Arbeitsmittel und die Ausstattung mit technischen Geräten. Gestaltung i.S. des § 75 Abs.3 Nr. 16 BPersVG ist das Herstellen der Bedingungen, unter denen die konkrete Arbeitsaufgabe erledigt werden muss (BVerwG v. 25.08.1986 – 6 P 16.84 - PersR 86, 235). Da auch organisatorische Regelungen Arbeitsplätze gestalten, sind diesem Begriff auch Vorschriften zu zurechnen, die Arbeitsabläufe regeln.

Im Hinblick auf die Einführung von VBS und der Notwendigkeit, nach Durchführung einer Ist-Analyse und der folgenden Soll-Konzeption die Arbeitsabläufe im Hinblick auf Vereinheitlichung und Standardisierung im Rahmen neuer Arbeitsanweisungen anzupassen, werden die Mitbestimmungsrechte der Personalvertretung nach § 75 Abs.3 Nr. 16 BPersVG regelmäßig ausgelöst. So werden beispielsweise im organisatorischen Sollkonzept (vgl. Kapitel 4.6) Regelungen zur Aufgabenverteilung zwischen Bearbeiter und Registratur getroffen, ggf. Veränderungen der Arbeitsabläufe im Hinblick auf den Lauf des Posteingangsstückes definiert, Aufgabenbereiche zusammengelegt oder neue Aufgaben definiert, die wiederum besondere ablauforganisatorische Regelungen bedingen.

Anpassung der Ablauforganisation

- Einführung und Anwendung technischer Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Beschäftigten zu überwachen (§ 75 Abs.3 Nr. 17 BPersVG)

Nach der Entscheidung des BVerwG vom 31.08.1988 (6P – 21.86-, PersR 88, 271) ist als technische Einrichtung all das zu definieren, was außerhalb der menschlichen Sinne zur Registrierung von Daten dient, die ihrerseits Schlüsse auf das Verhalten von Menschen oder die Arbeitsleitung von Beschäftigten zulassen. Dabei muss es sich um Anlagen oder Geräte handeln, die unter Verwendung nicht menschlicher, sondern anderweitig erzeugter Energie mit den Mitteln der Technik, insbesondere der Elektronik, eine selbständige Leistung erbringen. Damit scheidet die Überwachung durch den Menschen aus.

Technische Kontrolleinrichtungen sind somit Geräte, die auf technischem Wege Kontrolldaten erzeugen; hierbei ist es unerheblich, ob sie für sich alleine bestehen oder ob sie Bestandteil z. B. einer Datenverarbeitungsanlage sind. Im Rahmen der Beurteilung, ob eine technische Einrichtung auch zur Verhaltens- oder Leistungskontrolle bestimmt ist, wird nach der Rechtsprechung des BVerwG (BVerwG v. 23.9.1992 – 6 P 26.90 – PersR 93,28) dann davon ausgegangen, wenn sie nach ihrer konkreten Verwendungsweise eine Überwachung von Verhalten oder Leistung der Beschäftigten *ermöglicht*. Dies gilt auch dann, wenn die entsprechende Funktionalität *nebenher* der Überwachung dient (BVerwG v. 9.9.1975 – 1 ABR 20/74). In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass es auch unerheblich ist, ob der Dienststellenleiter beabsichtigt, die gewonnenen Daten entsprechend auszuwerten (BVerwG v. 14.5.1974 – 1 ABR 45/73).

Möglichkeit der Überwachung ist ausreichend

Im Hinblick auf die Eignung einer Datenverarbeitungsanlage ist darauf hinzuweisen, dass diese dann anzunehmen ist, wenn die

Anlage so programmiert ist, dass die gespeicherten Daten Rückschlüsse auf das Verhalten oder die Leistung der die Anlage bedienenden Beschäftigten zulassen. Die Beschaffung der Anlage stellt daher die Einführung einer technischen Kontrolleinrichtung dar, ihre Ausstattung mit entsprechender Software ist ihre Anwendung.

Werden mit der Anlage personenbezogene Daten von Beschäftigten verarbeitet, stellt sie immer eine technische Kontrolleinrichtung dar.

Im Rahmen der Nutzung von Vorgangsbearbeitungssystemen fallen Informationen an, die ggf. zur Kontrolle der Leistung und des Verhaltens der Beschäftigten ausgewertet werden können: Bearbeitungs- und Protokollinformationen.

Problembereich der Bearbeitungs- und Protokollinformationen

Die automatische Protokollierung der Bearbeitung ist grundsätzlich sinnvoll bzw. erforderlich, da die Geschäftsordnungen von Bund, Ländern und Kommunen entsprechende Normen hierzu enthalten. So schreibt beispielsweise die GGO für den gesamten Bearbeitungsprozess die Nachvollziehbarkeit eines Sachstands auf Basis der elektronischen Akte vor (vgl. § 12 Abs. 3 GGO). Dies umfasst nicht nur die Dokumente einer Akte, sondern nach § 6 Abs. 4 Registraturrichtlinie ausdrücklich auch die Historie einer Bearbeitung, d. h. insbesondere die Geschäftsgangvermerke, Verfügungen und Beteiligungen. Die entsprechende Protokollierung sollte weitestgehend automatisch erfolgen, um Fehler bei der manuellen Erfassung zu vermeiden. So erfolgt regelmäßig die

- Protokollierung von Geschäftsgangvermerken nach Nummer II Anlage 2 zu § 13 Abs. 2 GGO und § 8 Abs. 3 RegR (Mindestanforderungen)

- Protokollierung von Verfügungen

Förmliche Verfügungen regeln die Einleitung, Fortführung und den Abschluss eines Geschäftsgangs und sind für die Nachvollziehbarkeit unabdingbar. Für die elektronische Vorgangsbearbeitung ist die Protokollierung von Verfügung, Urheberschaft (d. h. Name oder Namenszeichen) und Datum deshalb erforderlich (vgl. auch § 9 RegR).

- Protokollierung von Beteiligungen

§ 15 Abs. 5 GGO schreibt die Ersichtlichkeit der Beteiligung anderer Organisationseinheiten an der Bearbeitung eines Vorgangs vor. Für die Beteiligung durch förmliche Verfügungen, wie Mitzeichnungen oder Kenntnisnahmen, wurde die Notwendigkeit der Protokollierung bereits oben dargestellt.

- Protokollierung von Versionen

Die Anforderungen an die Nachvollziehbarkeit nach der GGO beziehen sich auch auf die im Laufe der Bearbeitung durch den Federführenden oder die Beteiligten erstellten Entwurfsversionen. Auch hier ist die Protokollierung von

Urheberschaft, Datum der Versionserstellung und Versionsnummer ausreichend.

- Protokollierung von Löschung und Änderungen

Darüber hinaus sind alle Änderungen am Aktenbestand, d. h. insbesondere die Löschung, nachvollziehbar, d. h. mit Aktion, Urheberschaft und Datum der Aktion, zu protokollieren.

Problematisch ist jedoch die Tatsache, dass die automatische Protokollierung von Arbeitsschritten die Gefahr eines Protokolldatenmissbrauchs beinhaltet, beispielsweise durch Verwendung der Protokoll Daten zu Zwecken der Verhaltens- und Leistungskontrolle.

Zusammenfassend ist demnach festzustellen, dass sich bei Einführung eines Vorgangsbearbeitungssystems eine Beteiligungsrecht aus § 75 Abs. 3 Nr. 17 BPersVG ergeben kann.

3.3.1.1.2 § 76 Abs. 2 BPersVG

Der Personalrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, gegebenenfalls durch Abschluss von Dienstvereinbarungen mitzubestimmen über

- Maßnahmen zur Hebung der Arbeitsleistung und Erleichterung des Arbeitsablaufs (§ 76 Abs. 2 Nr. 5 BPersVG)

Die Norm enthält 2 alternative selbständige die Mitbestimmung auslösende Tatbestände, die Gemeinsamkeiten aufweisen und Überschneidung mit den Vorschriften des § 75 Abs. 3 Nr. 16 (Gestaltung der Arbeitsplätze), des § 76 Abs. 2 Nr. 7 (Einführung grundlegender neuer Arbeitsmethoden) und des § 78 Abs. 5 (grundlegende Änderung von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen) aufweisen:

(a) Maßnahmen zur Hebung der Arbeitsleistung

Unter Arbeitsleistung wird nach ständiger Rechtsprechung der körperliche Einsatz und der geistige Aufwand verstanden, den der Beschäftigte erbringen muss, um das ihm abverlangte Arbeitsergebnis in qualitativer und quantitativer Hinsicht zu erzielen (BVerwG v. 15.12.1978).

Maßnahmen zur Hebung der Arbeitsleistung sind Maßnahmen, die darauf abzielen, die Effektivität der Arbeit in der vorgegebenen Zeit qualitativ und/oder quantitativ zu fördern (Steigerung der Güte und/oder Menge der zu leistenden Arbeit). Entscheidend ist in diesem Zusammenhang, ob die durchzuführende Maßnahme *darauf angelegt* ist, einen höheren Arbeitsertrag zu erzielen oder die Qualität der Arbeitsleistung zu verbessern.

Die Hebung der Arbeitsleistung beinhaltet die erhöhte Inanspruchnahme der Beschäftigten (gesteigerte körperliche Anforderungen, höhere geistig-psychische Belastung als Folge eines schnelleren Arbeitstaktes oder eines geänderten Arbeitsablaufes).

Daneben kommt es auf die Zielgerichtetheit der Maßnahme an; diese liegt grundsätzlich dann vor, wenn deren unmittelbarer und erklärter Zweck in der Hebung der Arbeitsleistung liegt.

Die entsprechenden Maßnahmen können sowohl organisatorischen als auch technischen Charakter haben; entsprechend reicht die Bandbreite von der Zusammenfassung von Beschäftigten in einer neuen Organisationseinheit (z. B. Interner Informations-Service; vgl. [DOMEA Org-Konzept], Kapitel 4.3.3.5) bis zum Abbau von Personal (z. B. möglicher Abbau von Mitarbeitern der Registratur oder des Botendienstes). Es ist auch nicht entscheidend, ob die Maßnahme im Rahmen einer allgemeinen Dienstanweisung oder einer Einzelanordnung erfolgt.

(b) Maßnahmen zur Erleichterung des Arbeitsablaufes

Im Zusammenhang mit der o. g. Vorschrift ist der Arbeitsablauf als funktionelle, räumliche und zeitliche Abfolge der verschiedenen unselbständigen Arbeitsschritte und der äußere Verlauf ebener Arbeitsschritte zu verstehen.

Maßnahmen zur Erleichterung des Arbeitsablaufes sind solche, die in den Hergang der Arbeit eingreifen, um dem Beschäftigten einzelne Verrichtungen zu erleichtern, und so die körperliche oder geistige Inanspruchnahme durch den einzelnen Arbeitsvorgang verringern sollen.

Diese Maßnahmen müssen darauf abzielen, Art oder Maß der Beanspruchung des/der Beschäftigten zu verringern, um die gewonnene Arbeitszeit durch Übertragung zusätzlicher Aufgaben nutzen zu können. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass nach der Rechtsprechung des BVerwG auch lediglich die Möglichkeit einer Übertragung zusätzlicher Aufgaben ausreichend sein kann, um den Mitbestimmungstatbestand auszulösen.

- Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden (§ 76 Abs. 2 Nr. 7 BPersVG)

Diese Vorschrift weist ebenso inhaltliche Überschneidungen mit den Tatbestandsvoraussetzungen zu § 75 Abs. 3 Nr. 16 (Gestaltung der Arbeitsplätze), § 75 Abs. 3 Nr. 5 (Maßnahmen zur Hebung der Arbeitsleistung und zur Erleichterung des Arbeitsablaufes) sowie zu § 78 Abs. 5 (grundlegende Änderung von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen) auf.

Nach der Rechtsprechung des BVerwG fallen unter den Begriff der *Arbeitsmethode* die Regeln, die die Ausführung des Arbeitsablaufes durch den Menschen bei einem bestimmten Arbeitsverfahren betreffen und regeln, in welcher Art und Weise der Mensch an dem Arbeitsablauf beteiligt sein soll bzw. ist (Beschl. V. 15.12. 1978 -6 P 1378-, PersV 80,145). Damit wird definiert, auf welchem Bearbeitungsweg und mit welchen Arbeitsmitteln durch welche Beschäftigte die gestellte Aufgabe erfüllt werden soll.

Im Rahmen der Beurteilung, ob eine *neue* Arbeitsmethode eingeführt wird, kommt es auf die Beurteilung durch die Beschäftigten

an. Maßgebend ist, dass die einzuführende Arbeitsmethode von den tatsächlich betroffenen Mitarbeitern bisher nicht angewandt wurde.

Als *grundlegend* neue Arbeitsmethode kann nach Auffassung des BVerwG nur definiert werden, wenn eine Arbeitsmethode für die betroffenen Beschäftigten ins Gewicht fallende körperliche oder geistige Auswirkungen hat; eine nicht bemerkbare Veränderung reicht ebenso wenig, wie nur eine gelegentliche oder nur kurzfristige Betroffenheit. Als grundlegend neu kann eine Arbeitsmethode auch dann verstanden werden, wenn durch ihre Einführung nicht die Gesamtheit der den Arbeitsablauf an einem Arbeitsplatz bestimmenden Regeln neu gestaltet wird, sondern auch, wenn sie sich auf einzelne Arbeitsschritte beschränkt (BVerwG v. 27.11.1991). Ein wichtiges Indiz ergibt sich aus der Tatsache, dass der betroffene Beschäftigte seine bisherigen Fertigkeiten ganz oder teilweise nicht mehr nutzen kann und neue Fähigkeiten erwerben muss.

3.3.1.1.3 § 78 Abs. 5 BPersVG

Vor grundlegenden Änderungen von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen ist der Personalrat anzuhören.

Die Beteiligung der Personalvertretung nach der o. g. Vorschrift wird in der Regel durch das Mitbestimmungsrecht bei der Einführung neuer Arbeitsmethoden nach § 76 Abs. 2 Nr. 7 BPersVG oder bei Maßnahmen zur Hebung der Arbeitsleistung und zur Erleichterung des Arbeitsablaufes nach § 76 Abs. 2 Nr. 5 BPersVG überlagert.

Unter *Arbeitsverfahren* ist vorrangig die technische Art und Weise der Erledigung der Arbeitsaufgabe zu verstehen, die insbesondere durch die eingesetzten Arbeitsmittel gekennzeichnet ist.

Der Begriff des *Arbeitsablaufes* ist mit dem in der zweiten Alternative zu § 76 Abs. 2 Nr. 5 BPersVG gemachten Ausführungen identisch; ebenso verhält es sich grundsätzlich mit der Auslegung des Begriffes der *Grundlegenden Änderungen* (s. § 76 Abs. 2 Nr. 7 BPersVG). Darüber hinaus sind diese nach der Rechtsprechung auch zu bejahen, wenn sie zu Einsparungen von Personal führen (z. B. Outsourcing, wenn dies zu einer stärkeren Belastung von Beschäftigten führt).

Die vorangegangenen Ausführungen werfen die Frage auf, nach welcher Vorschrift die Personalvertretung zu beteiligen ist. Erfüllt eine Maßnahme mehrere Beteiligungstatbestände, ist nach der Gesetzessystematik davon auszugehen, dass sich das Verfahren nach dem stärksten Beteiligungsrecht richtet. Dies gilt jedenfalls dann, wenn die Personalvertretung im Rahmen des Verfahrens seine Argumentation so vorträgt, dass davon auszugehen ist, er wolle seine Begründung nicht nur auf das schwächere Beteiligungsrecht beziehen,

Ausrichtung am stärksten Beteiligungsrecht

So kann die Einführung eines Vorgangsbearbeitungssystems folgende *Mitbestimmungstatbestände* berühren:

- Gestaltung der Arbeitsplätze (§ 75 Abs.3 Nr. 16 BPersVG)
- Einführung und Anwendung technischer Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Beschäftigten zu überwachen (§ 75 Abs.3 Nr. 17 BPersVG)
- Maßnahmen zur Hebung der Arbeitsleistung und Erleichterung des Arbeitsablaufs (§ 76 Abs. 2 Nr. 5 BPersVG)
- Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden (§ 76 Abs. 2 Nr. 7 BPersVG)

Mitwirkungsstatbestand des § 78 Abs. (1) Ziffer 1

- Vorbereitung von Verwaltungsanordnungen einer Dienststelle für die innerdienstlichen, sozialen und persönlichen Angelegenheiten der Beschäftigten ihres Geschäftsbereiches, wenn nicht nach § 94 des Bundesbeamtengesetzes die Spitzenorganisationen der zuständigen Gewerkschaften bei der Vorbereitung zu beteiligen sind

Anhörungsrecht des § 78 Abs. 5 BPersVG bei grundlegenden Änderungen von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen.

Ist in der Argumentation der Personalvertretung eine Beschränkung auf ein bestimmtes Beteiligungsrecht nicht zu entnehmen, richtet sich das Verfahren nach dem stärksten Beteiligungsrecht.

Es empfiehlt sich folgende Vorgehensweise:

- Ziele der Einführung des VBS definieren (s.3.1)
- Beschreibung überprüfbarer Ziele
- Abgleich der Ziele mit den entsprechenden Vorschriften des BPersVG
- Ggf. Prüfung der konkurrierenden Mitbestimmungsvoraussetzung
- Ggf. Auswahl des stärksten Beteiligungsrechtes
- Beteiligung der Personalvertretung

3.3.1.2 Beteiligung des/der behördlichen Datenschutzbeauftragten

Das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) vom 20. Dezember 1990 (BGBl. I S. 2954) in der Fassung der Bekanntmachung des Gesetzes vom 14. Januar 2003 (BGBl I, S.66) stellt allgemeine datenschutzrechtliche Grundregeln auf. Es regelt,

- unter welchen Voraussetzungen personenbezogene Daten erhoben, verarbeitet und genutzt werden dürfen;
- räumt der/dem Betroffenen Rechte ein, wie Auskunft, Berichtigung, Sperrung, Löschung und ggf. Schadenersatz;

- verpflichtet die verarbeitenden Stellen zu organisatorischen und technischen Sicherungsmaßnahmen;
- ahndet Verstöße durch Straf- und Bußgeldvorschriften.

Für öffentliche Stellen ist insbesondere von Bedeutung, dass

- sich der Datenschutz nicht nur auf Dateien, sondern auch auf Akten erstreckt,
- personenbezogene Daten einer strengen Zweckbindung unterliegen und
- für automatisierte Abrufverfahren besondere Zulässigkeitsvoraussetzungen gelten.

Datenschutzrelevante spezialgesetzliche Regelungen gibt es in zahlreichen weiteren Gesetzen. Beispiele hierfür sind das Ausländergesetz, Melderechtsrahmengesetz, Sozialgesetzbuch, Verfassungsschutzgesetz, BKA-Gesetz, Telekommunikationsgesetz, Teledienstegesetz sowie das Bundesbeamtengesetz.

Die Dienststelle ist verpflichtet, nach Maßgabe der §§ 4f und 4g BDSG schriftlich eine Beauftragte oder einen Beauftragten für den Datenschutz zu bestellen. Die/der BDS ist – ungeachtet der fortbestehenden fachlichen Verantwortung der Fachreferate – gem. § 4 f und 4 g BDSG für die Einhaltung der Regelungen des BDSG und anderer Datenschutzregelungen in der Behörde zuständig. Ihr/ihm obliegen folgende Aufgaben:

- Beratung in datenschutzrelevanten Fragen, § 4 g Abs. 1 BDSG, d. h.
 - Mitwirkung bei allen die internen Aufgaben der Behörde betreffenden datenschutzrechtlichen Fragestellungen,
 - Beratung/Begleitung/Unterstützung einzelner Projekte mit Datenschutzbezug,
 - Vor- und Nachbereitung von Kontrollbesuchen des Bundesbeauftragten für den Datenschutz ,
 - Mitwirkung bei Informationsbesuchen des Bundesbeauftragten für den Datenschutz
- Schulung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in datenschutzrechtlichen Fragen, § 4 g Abs. 1 Nr. 2 BDSG;
- Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Wahrnehmung ihrer Datenschutzrechte, § 4 f Abs. 5 BDSG;
- Überprüfung der ordnungsgemäßen Anwendung der Datenverarbeitungsprogramme, mit deren Hilfe personenbezogene Daten verarbeitet werden sollen, § 4 g Abs. 1 BDSG;
- „Vorabkontrolle“, d. h. Prüfung der Zulässigkeit automatisierter Verarbeitung besonderer Arten personenbezogener Daten noch vor dem Wirkbetrieb, § 4 d Abs. 5 BDSG;
- Mitwirkung bei der Erstellung und Überprüfung des vom Referat Informations- und Kommunikationstechnik geführten Verfahrensverzeichnis, § 4 g Abs. 2 BDSG sowie Verfügbarmachung auf Antrag
- Auskunft über in der Behörde gespeicherte personenbezogene Daten gem. § 19 BDSG;
- Ggf. Koordinierende Funktion hinsichtlich der Datenschutzbeauftragten der Behörden des Geschäftsbereichs.

Aufgaben des/der behördlichen Datenschutzbeauftragten

Als Beauftragte/r der Leitung ist die/der BDS entsprechend § 4 f Abs. 3 BDSG der Behördenleitung unmittelbar unterstellt. Obwohl Teil der Verwaltung (§ 4 f Abs. 3 Satz 1 BDSG), ist die/der BDS in der Ausübung ihrer/seiner Fachkunde auf dem Gebiet des Datenschutzes weisungsfrei (§ 4 f Abs. 3 Satz 2 BDSG).

Die/der BDS

- hat im Rahmen der internen Datenschutzkontrolle Zugang zu jeder Erhebung, Verarbeitung oder Nutzung personenbezogener Daten;
- ist zur Verschwiegenheit über die Identität von Betroffenen verpflichtet, sofern diese insoweit keine Befreiung erteilen (§ 4 f Abs. 4 BDSG);
- hat in Zusammenhang mit der Beratungsfunktion keine unmittelbare Anordnungsbefugnis;
- hat gegenüber der Personalvertretung kein Kontroll-, sondern lediglich ein Beratungsrecht;
- kann sich in Zweifelsfällen an die oder den Bundesbeauftragten für den Datenschutz wenden.

Daneben bestehen seitens der Behörde Mitwirkungspflichten gegenüber der/dem BDS;

Die Organisationseinheiten der Behörde sind gem. § 4 f Abs. 5 BDSG verpflichtet, die/den BDS bei der Erfüllung ihrer/seiner Aufgaben zu unterstützen.

Die/der BDS ist gem. § 4 f Abs. 1 Nr. 1, 2. Halbsatz BDSG über Vorhaben der automatisierten Verarbeitung personenbezogener Daten rechtzeitig zu unterrichten.

Aus der Darstellung der Rechte des behördlichen Datenschutzbeauftragten und der Mitwirkungspflichten der Behörde bei der Aufgabenerfüllung durch diesen ergibt sich eine zwangsläufige Beteiligung. Daher ist es erforderlich, bereits vor Beginn der Umsetzungsmaßnahmen den behördlichen Datenschutzbeauftragten zu beteiligen und im Rahmen der Festlegung organisatorischer Rahmenbedingungen (Definition von Zugriffsrechten, Festlegung der schützenswerten Daten sowie Regelungen zum Umgang mit diesen etc.) dessen Stellungnahme einzuholen. Weitere Hinweise zur datenschutzrechtlichen Problematik im Zusammenhang mit VBS enthält das Erweiterungsmodul zum DOMEA®-Organisationskonzept 2.1 „Datenschutz in IT-gestützten Vorgangsbearbeitungssystem“ [DOMEA Modul Datenschutz].

3.3.1.3 Behördenleitung

Insbesondere von Bedeutung ist, dass die Behördenleitung im Lenkungsausschuss vertreten ist, um das Projekt zu unterstützen und von Beginn an deutlich zu machen, dass es sich bei der Einführung des VBS um eine Entscheidung der Behördenleitung handelt. Auf diese Weise kann den Mitarbeitern die Wichtigkeit des Vorhabens und der klare Umsetzungswille der Behördenleitung verdeutlicht werden. Ablehnende Tendenzen bzw. Widerstände gegen das Projekt werden auf diese Weise minimiert. Darüber hinaus besteht durch die Einbindung der Behördenleitung auch die Möglichkeit der stärkeren Einflussnahme auf die Führungskräfte, die gerade in solchen Projekten – neben der Verantwortung für organisatorische und technische Entscheidungen – eine nicht zu unterschätzende Vorbildfunktion einnehmen müssen, um die ggf. einsetzenden Widerstände abzufedern

Unterstützung der Projektleitung

Vorbildfunktion

und die Mitarbeiter von der Bedeutung des Gesamtprojektes zu überzeugen.

3.3.1.4 Projektteams

Aufgrund der zu Projektbeginn starken organisatorischen Ausrichtung von Vorgangsbearbeitungsprojekten (Ist- und Schwachstellenanalyse, organisatorisches Sollkonzept), empfiehlt es sich, die leitenden Positionen der Projektteams bzw. die Projektleitung mit einem Mitarbeiter des Organisationsreferats zu besetzen.

Da die technische Komponente im Zuge des Projektfortschritts (Beschreibung der technischen Anforderungen, Pilotbetrieb, Roll Out, etc.) stetig an Bedeutung gewinnt, sollten von Projektbeginn an auch Mitarbeiter des IT-Referats (z. B. als stellvertretende Projektleiter) in die Projektorganisation mit eingebunden werden und eng mit der Projektleitung zusammenarbeiten.

Darüber hinaus ist es dringend anzuraten, auch Mitarbeiter des Pilotbereiches in die Projektorganisation zu integrieren, um einerseits deren Sichtweise auf organisatorische Fragestellungen und Probleme in die Erarbeitung von Lösungsansätzen einzubeziehen. Andererseits können die jeweiligen Mitarbeiter auch als Kommunikationsschnittstelle zu dem Pilotbereich fungieren und zu Transparenz und Akzeptanz des gewählten Vorgehens beitragen.

Einbindung der Mitarbeiter der Pilotbereiche

In Abhängigkeit der anstehenden Projektphasen (unter Berücksichtigung der technischen bzw. organisatorischen Qualifikation der Mitarbeiter) können im nächsten Schritt verschiedene Projektteams definiert werden, z. B.:

- Projektleitung
- Projektteam Fachliche Konzeption
- Projektteam Schulungen
- Projektteam Technische Realisierung
- Projektteam Öffentlichkeitsarbeit
- Projektteam Qualitätssicherung

Eine beispielhafte Projektorganisation zeigt Abbildung 8 auf.

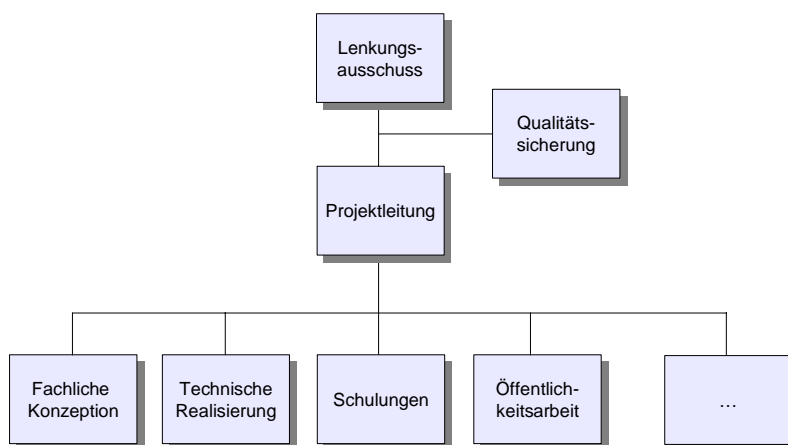


Abbildung 8 – Beispiel Projektorganisation

Die Bildung der jeweiligen Projektteams kann nicht allgemeinverbindlich vorgegeben werden, sondern bedarf der Entscheidung der einzelnen Behörde. Wichtig ist jedoch, dass alle mit dem Projekt in Zusammenhang stehenden Aufgaben einem Projektteam federführend zugewiesen sind. Hierbei sind ggf. Aufgaben zu berücksichtigen, die nicht die Einführung eines VBS selbst betreffen, aber im Vorfeld der Einführung durchzuführen sind (z. B. Aktenplanrevision, vgl. Kapitel 4.1.1).

Die Aufgaben der einzelnen Projektteams verändern sich in den Projektphasen in der Regel sowohl inhaltlich als auch in ihrer Intensität (vgl. Abbildung 9).

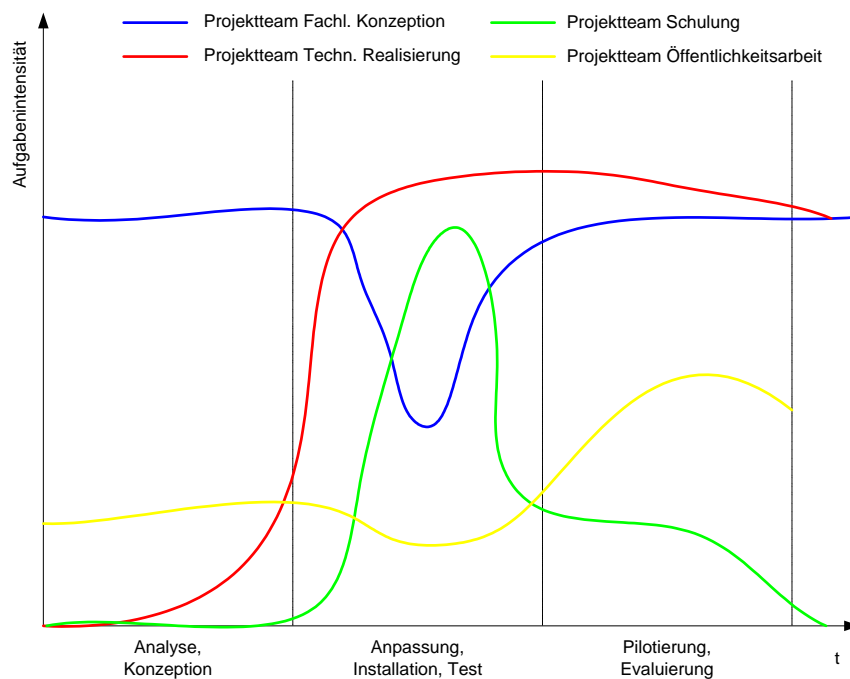


Abbildung 9 – Aufgabenentwicklung der Projektteams

Bei der Zuweisung von Mitarbeitern zu den Projektteams ist es ggf. möglich, einzelne Personen mehreren Projektteams zuzuweisen (z. B. Zuweisung eines erfahrenen Mitarbeiters der IT zum Projektteam Fachliche Konzeption und Technische Realisierung). Mitarbeiter der Qualitätssicherung sollten nicht mehreren Projektteams zugeordnet sein. Es muss ausgeschlossen sein, dass ein Mitarbeiter gleichzeitig für die Erstellung und Qualitätssicherung eines Dokuments verantwortlich ist.

Im Zusammenhang mit der Zuweisung der Mitarbeiter zu den Projektteams ist zudem sicherzustellen, dass diese ausreichend von ihren normalen Tätigkeiten entlastet bzw. ganz freigestellt werden. Die Anzahl der freizustellenden Mitarbeiter hängt dabei von der Aufgabenstruktur der Behörde, den hierfür zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen und dem Umfang des Einführungsprojektes ab.

Im Zusammenhang mit der Festlegung der Projektteams muss entschieden werden, in welcher Form die Projektorganisation in die bestehende Aufbauorganisation der Behörde integriert wird.

In der Praxis haben sich drei gängige Modelle zur Integration etabliert:

Anpassung der Aufgaben der Projektmitarbeiter

- Task Force (Reine Projektorganisation)
- Matrix-Projektorganisation
- Einfluss-Projektorganisation (Stabs-Projektorganisation)

Weitere Hinweise zur Projektorganisation können dem eGovernment-Handbuch des BSI [eGovernment-Handbuch] und dem Organisationshandbuch des BMI [Orghandbuch BMI] entnommen werden.

Folgende typische Fehler sollten im Zusammenhang mit der Projektorganisation vermieden werden:

- Unzureichende Bereitstellung und Steuerung interner Ressourcen (Freistellungen etc.),
- Unzureichende Beteiligung anderer Organisationseinheiten wie Innerer Dienst, Registratur, Personalreferat, Haushaltsreferat, Interessenvertretungen etc.,
- Mangelhafte Abstimmung mit externen Partnern,
- Unzureichende Einbindung der Behördenleitung,
- Unzureichende Einbindung der Mitarbeiter der Pilotbereiche.

3.3.2 Exkurs Externe Berater

Über die im vorangehenden Kapitel genannten Personengruppen hinaus, die bei Durchführung eines Projekts zur Einführung eines VBS berücksichtigt werden sollten, kann es im Einzelfall sinnvoll und notwendig sein, externe Berater hinzuzuziehen. Dies ist für Behörden anzuraten, die

- nicht über das notwendige fachliche und technische Know-how zur Durchführung dieser komplexen Projekte verfügen,
- nicht über die erforderlichen personellen Ressourcen für Planung und Durchführung verfügen; dies kann auch lediglich für Teilbereiche zutreffend sein und
- über entsprechende Haushaltsmittel verfügen.

Externe Berater können in unterschiedlicher Form in das Projekt integriert werden. In der Praxis hat sich die Strategie bewährt, bereits zu Beginn für die Analyse und Optimierung der Geschäftsprozesse sowie die Konzeption der Einführung dem behördeninternen Projektleiter/-Team ein Team externer produktneutraler Berater zur Seite zu stellen. In diesem Zusammenhang unterstützen die Berater das Projektteam im operativen Bereich z. B. bei der Erstellung von Ist- und Soll-Konzepten, Ausschreibungsunterlagen, Schulungskonzepten, Testkonzepten, etc. Dabei sollte der externe Berater als Teil der Projektleitung auch Mitglied des Lenkungsausschusses sein, um die jeweiligen Ergebnisse einer Projektphase vor diesem Ausschuss mitverantworten zu müssen.

Unterstützungspotenzial

Der produktneutrale Berater sollte über gute Kenntnisse der am Markt verfügbaren VBS-Produkte verfügen, damit er die Konzeption des Systems auf Basis zeitgemäßer Technologien durchführen kann, d. h. auf Basis der am Markt verfügbaren Funktionalitäten. Gleichzeitig sollte der neutrale Berater jedoch zusammen mit dem Kunden auf Basis wirtschaftlicher Erwägungen abstimmen, welche Funktionalitäten unter dem Aspekt der organisatorischen Notwendigkeit tatsächlich zum Einsatz kommen sollen – häufig sind bestimmte Funktionen gar nicht erforderlich. Hier unterscheidet sich

der neutrale Berater von einem Produktberater. Letzterer neigt eher dazu, neue Funktionalitäten einem Kunden stets zu verkaufen, bzw. die Sinnhaftigkeit bestimmter Funktionen für eine spezifische Behörde nicht zu hinterfragen.

Wird ein neutraler Berater im Rahmen der Analyse und Konzeption eingesetzt, so bietet es sich an, diesen nach Ausschreibung und Auswahl des Produkts in die Rolle eines Qualitätssicherers zu überführen, um die ordnungsgemäße Umsetzung der Planungen sicherzustellen. Da in der Regel die Lieferung der Software und die Realisierung (Anpassung, Installation, Migration, Test, Pilotierung etc.) durch einen externen Auftragnehmer (Realisierer) durchgeführt wird, der durch die Ausschreibung gewonnen wird, führt dies dazu, dass zwei Unternehmen unabhängig für das Projekt tätig werden. Für das so genannte „Zwei-Firmen-Modell“ (Realisierer und unabhängiger Qualitätssicherer) sprechen folgende Gründe:

Zwei-Firmen-Modell

- Die Einführung von Vorgangsbearbeitungssystemen erfolgt im Spannungsfeld von Organisation, Informationstechnik und Anwenderakzeptanz. Projekte dieser Art sind durch eine hohe Komplexität und durch konzeptionelles Neuland für die Behörde gekennzeichnet. Bisherige IT- oder Organisationsprojekte sind zumeist nicht vergleichbar und Erfahrungen nicht übertragbar. Externes Know-how und Erfahrungen aus anderen Vorgangsbearbeitungsprojekten sind unverzichtbar.
- Die Pilotierung eines Vorgangsbearbeitungssystems, insbesondere bei einer Evaluierung im Wirkbetrieb, unterliegt einem hohen Erfolgsdruck, da die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter in jedem Fall zu gewährleisten ist.
- Die Auswahl eines geeigneten VBS-Produkts im Rahmen einer Ausschreibung in Verbindung mit der Auswahl des geeigneten Realisierungspartners steht aktuell aufgrund des Wettbewerbs der Anbieter und vieler Behörden, die vor Produktentscheidungen stehen, unter großer öffentlicher Aufmerksamkeit. Oberstes Gebot für die Auswahl ist daher eine Gleichbehandlung der Anbieter und Gewährleistung eines fairen und transparenten Bewertungsverfahrens, für das neben der Behörde auch der zusätzliche externe Qualitätssicherer Sorge zu tragen hat.
- In der Regel übernimmt der neutrale Berater, der zu Beginn des Projekts die Analyse, Konzeption und Auswahl des geeigneten Produkts sowie der geeigneten Realisierungsfirma unterstützt, nach Abschluss der Ausschreibung die Rolle des Qualitätssicherers. Dies ist auch deshalb von Vorteil, weil dieser Berater die Ansätze der Konzeption, der Einführungsstrategie etc. genau kennt und somit Ausweichstrategien des Realisierers im Falle von Problemen bei der Umsetzung sofort erkennt.

Beim Einsatz eines externen Beraters, insbesondere gilt dies für die neutralen Berater, sollte von der Behörde darauf geachtet werden, dass ein Wissenstransfer von den Beratern zu den Behördenmitarbeitern erfolgt. Dieser kann nur erzielt werden, wenn entsprechende Mitarbeiter der Behörde die Arbeit des Beraters begleiten und aktiv die Aufnahme entsprechenden Wissens betreiben.

Ziel dieser Maßnahme ist es, von Beginn an die spezifischen Kenntnisse und Erfahrungen eines Beraters bei der Einführung von Vorgangsbearbeitungssystemen in die eigene Organisation zu spiegeln und eine oder mehrere Personen im Rahmen der Projektarbeit mit Hilfe dieser Kenntnisse im Thema auszubilden. Die Inanspruchnahme eines Beraters kann so sukzessive vermindert werden, indem eigenes Personal mit den Methoden und

Reduzierung der Unterstützungsleistung des externen Beraters

Techniken, die der externe Berater in die Projektarbeit eingebracht hat, vertraut ist und diese ohne Unterstützung selbst weiterführen kann. Auf diese Weise machen sich die Kosten eines externen Beraters mehrfach bezahlt und heben insgesamt die Qualität der Projektarbeit auch über die Zeit der Beschäftigung des externen Beraters hinaus.

Ein guter externer Berater unterstützt diesen Prozess eigenständig und achtet stets darauf, sein spezifisches Wissen nicht nur in die Erstellung von Konzepten einfließen zu lassen, sondern dieses aktiv im Sinne eines Trainers oder Coaches zur Ausbildung der Projektteilnehmer anwendbar zu machen. Auf diese Weise macht sich ein guter Berater im Laufe des Projekts selbst überflüssig. Natürlich steht dieser Ansatz diametral dem grundsätzlichen Interesse des Beraters entgegen, möglichst viel Geschäft im Rahmen eines Projektes beim Kunden zu generieren. Ein Berater aber, dessen primäres Ziel der Projekterfolg und nicht ein maximales Akquisevolumen ist, wird im Interesse des Kunden den Wissenstransfer in die Behörde fördern. Dieser Punkt sollte somit als wichtiges Qualitätskriterium bei der Auswahl eines Beraters berücksichtigt werden.

Wissenstransfer

Um den Wissenstransfer vom Berater zu den internen Projektteilnehmern aktiv zu fördern, sollte die Behörde insbesondere darauf achten, zur Begleitung des Beraters geeignete interne Personen auszuwählen. Diese sollten folgendes Profil aufweisen:

- Kenntnisse der behördlichen Organisation und Organisationsentwicklung,
- Grundverständnis für technische Zusammenhänge und IT-Systeme,
- Interesse an der und Bereitschaft zur Veränderung der eigenen Arbeitsweisen,
- Hohes Engagement.

3.3.3 Aufwands-, Termin- und Kostenplanung

Wie bereits in der Einleitung von Kapitel 3.3 beschrieben, ist es notwendig, Planungen bezüglich des Aufwandes, der Termine und der Kosten durchzuführen. Zur Unterstützung dienen:

- Der Projektstrukturplan (Was ist zu tun?),
- Der Ablauf- und Zeitplan mit Meilensteinen (Welche Reihenfolge muss eingehalten werden?),
- Die Ressourcenplanung (Wer steht für welchen Zeitraum zur Verfügung?),
- Die Kostenplanung (Welche Kosten werden verursacht?).

Der **Projektstrukturplan** enthält alle Elemente eines Projektes, in der Regel in einem hierarchischen Aufbau dargestellt. Die meist verwendete Darstellungsform ist das Organigramm. Alternativ kann eine Listendarstellung mit Nummerierung und Einrückungen oder ein Mindmap genutzt werden.

Nachdem der Projektstrukturplan fertig gestellt wurde, muss der **Ablauf und Zeitplan** definiert werden. Dieser gliedert die im Projektstrukturplan dargestellten Arbeitspakete auf und fasst sie in logische-, sachliche- und zeitliche Beziehungen zueinander. Ziel ist, eine realistische Terminierung der Arbeitspakete vornehmen zu können und die Basis für eine effektive

Projektsteuerung und –überwachung zu gewährleisten. Balkendiagramme können beispielsweise als grafische Unterstützung verwendet werden.

Im Anschluss daran müssen die Arbeitspakete Personen zugeordnet werden. Jedes Arbeitspaket sollte in der **Ressourcenplanung** als eigener Punkt dargestellt werden. Die benötigte Arbeitszeit sollte im nächsten Schritt geschätzt werden und mit dem einzelnen Mitarbeiter abgesprochen werden. Zu beachten ist, dass die Festlegung des prioritären Einsatzes von Mitarbeitern, die in mehreren Projekten tätig sind bzw. vom Tagesgeschäft nicht freigestellt werden sowie die Urlaubsplanung, mit einbezogen werden.

Zum Abschluss muss in der **Kostenplanung** der monetäre Aspekt aufgliedert und dargestellt werden. Als Grundlage kann der Projektstrukturplan herangezogen werden. Die anfallenden Kosten sollten in Kostenarten wie Personalkosten-, Hardware- und Softwarekosten, Reisekosten und sonstige Kosten etc. aufgliedert werden. Um sicherzugehen, alle relevanten Kostenarten berücksichtigt zu haben, können diese mit Kapitel 4 der IT-Wibe 4.0 [Wibe 4.0] abgeglichen werden. Im Ergebnis werden die Projektgesamtkosten durch die Addition der Einzelkosten ermittelt. Der Projektleiter übernimmt die Budgetverantwortung für das Projekt. Absehbare Budgetüberschreitungen müssen unmittelbar dem Lenkungsausschuss mitgeteilt werden.

Budgetverantwortung des Projektleiters

Weitere Informationen zur Aufwands- Termin- und Kostenplanung können dem Praxisleitfaden Projektmanagement des BMI [Praxisleitfaden BMI] entnommen werden.

3.3.4 Projektabbruchkriterien

Bereits zu Beginn des Projektes müssen Projektabbruchkriterien definiert werden. Mit Hilfe von Projektabbruchkriterien kann zu jedem Zeitpunkt der Projektdurchführung festgestellt werden, ob es sinnvoll ist, dass Projekt weiter durchzuführen, oder ob – zur Vermeidung weiterer, evtl. unnötiger Kosten – der Projektabbruch vollzogen werden muss. Hierzu sollte eine Risikoanalyse erstellt werden.

Die Risikoanalyse dient dazu, alle Faktoren zu identifizieren und zu bewerten, die eine Gefahr für den Projekterfolg darstellen. Darüber hinaus sollten bereits entsprechende Gegenmaßnahmen vorbereitet werden. Mögliche Projektrisiken können sein:

Risikoanalyse

- Ausfall wichtiger Mitarbeiter,
- Akzeptanzprobleme bei den Anwendern in den Pilotbereichen,
- Der Meilenstein X kann nicht termingerecht / nicht mit dem geplanten Aufwand realisiert werden,
- Die vereinbarte Leistung kann nicht in der definierten Qualität erbracht werden,
- Generelle Finanzierungsprobleme,
- Geänderte Gesetzeslage,
- Fehlende Zustimmung durch den Personalrat bzw. den/die behördliche/n Datenschutzbeauftragte/n

3.3.5 Bereitstellung der Infrastruktur

Damit die Akzeptanz unter den Mitarbeitern hergestellt und die Terminplanung eingehalten werden kann, muss eine angemessene Infrastruktur für

die Projektdurchführung zur Verfügung gestellt werden. Diese kann projektspezifisch unterschiedliche Ausprägungen besitzen. Folgende Grundausstattung sollte beachtet werden:

- Projektbüros;
- Sitzungsräume;
- Telefon und Fax,
- Computer / Internetzugang
- Büromaterial

Darüber hinaus muss zur Vermeidung von Kommunikationsproblemen ein gemeinsames Softwarepaket genutzt werden (z. B. Office Produkte, Mail-Software etc.). Die Festlegung eines Software-Standards ist Voraussetzung für einen reibungslosen Datenaustausch zwischen den einzelnen Projektteilnehmern. Sofern ein externes Dienstleistungsunternehmen in das Projekt einbezogen wird, sind auch mit diesem die Software-Standards abzusprechen.

3.3.6 Berichtswesen

Durch ein regelmäßiges Berichtswesen ist sowohl der Informationsfluss zwischen den einzelnen Gremien (Projektteams, Projektleitung und Lenkungsausschuss) als auch eine regelmäßige Überprüfung des Projektcontrollings zu gewährleisten.

In diesem Zusammenhang müssen folgende Punkte des Berichtswesens berücksichtigt werden:

- Häufigkeit: In welchen Abständen wird Bericht erstattet (z. B. monatlicher Projektbericht),
- Ersteller: Wer erstellt einen Bericht (Projektteam, Projektleiter etc.),
- Zielgruppe: Wer ist Empfänger des Berichtes (Projektleitung, Projektleitung).

Mögliche Inhalte dieser Statusberichte sind beispielsweise:

- die Definition von Zielen der kommenden Berichtsperiode,
- die Beschreibung der umgesetzten Maßnahmen / erreichten Ziele der Berichtsperiode,
- die Beschreibung der verbrauchten bzw. zur Verfügung stehenden Ressourcen (Finanzen, Personal, etc.),
- eine kurze Beschreibung über den Projektablauf im Berichtszeitraum sowie
- zukünftig zu erwartende Schwierigkeiten und Darstellung entsprechender Lösungsansätze.

4 Analyse und Konzeption

Die Phase Analyse und Konzeption dient der umfassenden Bestandsaufnahme der vorhandenen Aufbau- und Ablauforganisation der an der Einführung der IT-gestützten Vorgangsbearbeitung beteiligten Fachbereiche, der Ermittlung der wesentlichen Schwachstellen sowie der Entwicklung von Ansätzen zur Optimierung der Arbeitsabläufe. Hierzu ist eine hinreichend detaillierte Dokumentation der für die Abwicklung der Geschäftsvorfälle der Behörde notwendigen Aufbau- und Ablauforganisation zu erstellen, die eine substantielle Beurteilung der organisatorischen Voraussetzungen für die Einführung eines VBS erlaubt und die Aufdeckung von Optimierungspotentialen in Aufbau- und Ablauforganisation ermöglicht.

Gegenstand der Analyse

Im Folgenden werden zunächst die beiden Aktivitäten „Ist- und Schwachstellenanalyse“ sowie „Aufgabenanalyse“ erläutert. Anschließend werden die Empfehlungen für die Strukturierung der Analyse und Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation im Hinblick auf die VBS-Einführung grundsätzlich getrennt nach organisationsbezogener (Kapitel 4.3) und prozessorientierter Einführungsstrategie (Kapitel 4.4) aufgezeigt (vgl. Abbildung 1), da sich hier entsprechende Unterschiede je nach gewählter Einführungsstrategie ergeben. Im Anschluss werden Hilfsmittel und Maßnahmen erläutert (Kapitel 4.5), die im Rahmen der Analysen (bei beiden Einführungsstrategien) zur Anwendung kommen (Dokumentenstudium, Interviews etc.).

Zum Vorgehen bei der Analyse siehe auch eGovernment-Handbuch des BSI, Phase 3 „Analyse“, Seite 5 ff. – Abschnitt 3.1 Aktivität „Systematische Prozessaufnahme“, Abschnitt 3.2 Aktivität „Festlegung behördenkritischer Prozesse“, „erweiterte Prozessaufnahme“ sowie Abschnitt 3.3 Aktivität „Prozessoptimierung“.²

4.1 Ist- und Schwachstellenanalyse

Im Rahmen der Ist- und Schwachstellenanalyse ist zunächst auf grober Ebene zu prüfen, welche aktuellen Abläufe ein Verfahren umfasst und welche Schwachstellen dieser aktuellen Umsetzung der Aufgabenausführung immanent sind. Die Ist- und Schwachstellenanalyse bedient sich dabei der Ansätze wie sie in den nachfolgenden Kapiteln 4.3 und 4.4 (je nach Einführungsstrategie) dargelegt sind, sowie der Methoden und Techniken, die in Kapitel 4.5 erläutert werden.

Ziel der Ist- und Schwachstellenanalyse ist es, den Optimierungsbedarf für einen bestimmten Arbeitsbereich einer Behörde zu bestimmen. Liefert die Analyse eine Vielzahl von Schwachstellen in der Aufbau- und Ablauforganisation, so ist die Optimierung des Bereiches zur zukünftigen effizienten Aufgabenerledigung sinnvoll. Die Schwachstellen sollten ausreichend dokumentiert werden, um nach der Optimierung deren Lösung überprüfen zu können.

Ziele

Grundsätzlich sind – soweit es sich um Projekte der Einführung der IT-gestützten Vorgangsbearbeitung handelt – folgende Aspekte bei der Ist-Analyse zu betrachten:

- Aufbauorganisation
- Geschäftsgang/Prozessverlauf und -aktivitäten

² Vgl. [eGovernment-Handbuch]

- Durchlaufzeiten und Fallzahlen,
- Zuordnung von Arbeitsaufgaben
- Registratur
- Aktenführung
- Aktenplan
- Aktuelle IT-Unterstützung der Bearbeitung (Fachverfahren, E-Mail, Dokumentvorlagen, Textbausteine etc.)
- Papiergebundene und elektronische Ablagen

Zur Ermittlung der Schwachstellen können folgende Fragestellungen dienen:

- Treten lange Wartezeiten auf (z. B. Versendung der Akten bzw. Anforderung von im Haus vorhandenen Akten durch einen Mitarbeiter)?
- Treten lange Liegezeiten von Akten auf (z. B. im Schreibdienst aufgrund personell begrenzter Kapazitäten)?
- Erfolgen Doppelbearbeitungen/ Redundanzen?
- Werden Bearbeitungsstationen häufig gewechselt bzw. werden zu viele Stellen beteiligt (auch unter Berücksichtigung der neuen GGO)?
- 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 aufwendige Kopiermaßnahmen zu bewältigen?
- Ist die verbindliche Akte vollständig (Ablage von E-Mails und elektronischen Dokumenten in der Papierakte) und nachvollziehbar?
- Gibt es eine verbindliche (z. B. abteilungsweite) Ablagestruktur von elektronisch verfassten Dokumenten?
- Treten Medienbrüche auf (z. B. elektronische Erfassung vom 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?

4.1.1 Exkurs Aktenplanrevision

Der Aktenplan stellt das zentrale Ordnungsmittel für die Schriftgutverwaltung einer Behörde dar und bildet die Grundlage für die Vorgangsbildung. Da sich die Aufgaben einer Behörde und damit das zuzuordnende Schriftgut im Zeitverlauf ändern, ist eine turnusmäßige Revision des Aktenplans notwendige Voraussetzung für eine effiziente Schriftgutverwaltung. Der

Einsatz eines VBS macht den Aktenplan nicht obsolet. Zwar bieten VBS umfangreiche Funktionalitäten zur Recherche (z. B. Volltextsuche), in erster Linie hängt die Qualität der Schriftgutverwaltung aber von folgenden Aspekten ab:

- Das anfallende Schriftgut wird einfach und nachvollziehbar zu Vorgängen zusammengefasst und einer Betreffseinheit zugeordnet,
- Der Bearbeiter kann von einem Aktenzeichen auf die Inhalte einer Akte schließen (die Aktenzeichen sind für den Bearbeiter „sprechend“).

Schriftgut wird in der Regel nicht nach abstrakten inhaltlichen Kriterien durchsucht, sondern entscheidend ist der jeweilige Vorgangszusammenhang, zu dem das Schriftgut angefallen ist. Dieser Vorgangszusammenhang ergibt sich aber aus dem Aktenzeichen und ist über die Volltextrecherche nicht direkt ermittelbar. Somit ist die Durchführung einer Aktenplanrevision ggf. eine notwendige Voraussetzung für die Einführung eines VBS, um einen optimalen Zugriff auf das Schriftgut zu ermöglichen. Folgende Teilziele kann eine Aktenplanrevision zum Beispiel umfassen:

- Bereinigung des Aktenplans von überflüssigen Betreffseinheiten
- Umformulierung unverständlicher Betreffseinheiten des Aktenplans
- Berücksichtigung neuer Aufgabenbereiche im Aktenplan
- Transformierung des Aktenplans in eine sachsystematisch korrekte Form

Ziele und Teilaspekte der Aktenplanrevision

In der Regel sind folgende Aspekte dabei zu überprüfen:

- 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 freien Ableitungen aufgrund nicht ausreichender Betreffseinheiten in bestimmten Sachgebieten?
- Ist der Aktenplan verständlich? Werden eindeutige Begriffsdefinitionen und Inhaltsangaben verwendet?
- Werden alle aktuell vorhandenen Betreffseinheiten benötigt?

Eine Aktenplanrevision zieht regelmäßig die Anpassung von Akten- und Geschäftszeichen nach sich. Dabei sind alle Akten- und Geschäftszeichen, deren Betreffseinheiten von der Aktenplanrevision berührt wurden, nach den jeweiligen Änderungsvorschriften zu korrigieren. Im Anschluss an die Fertigstellung des Aktenplans muss deshalb ggf. die Aktualisierung von Aktenzeichen erfolgen. Dies kann in der Regel automatisch mit Hilfe eines Skriptes geschehen, wenn die Akten bereits in einem Altsystem (z. B. elektronisches Registratursystem) registriert sind.

Aktualisierung von Aktenzeichen

Bei der Aktenplanrevision im Rahmen von VBS-Einführungsprojekten ist sicherzustellen, dass der aktualisierte Aktenplan gleichzeitig im Altsystem und im Pilotsystem verfügbar ist. Andernfalls ist keine behördenweit einheitliche Vergabe der Aktenzeichen möglich. Die Verwendung zweier un-

verschiedlicher Aktenpläne im Altsystem und im Pilotsystem ist nur dann sinnvoll, wenn der Rücktransfer der Daten aus den Pilotbereichen in das Altsystem grundsätzlich ausgeschlossen werden kann. Andernfalls ist der Aufwand zur Rückführung der Daten aufgrund der unterschiedlichen Aktenzeichen sehr hoch, da bei der Migration in das Altsystem die Aktenzeichen ggf. nochmals angepasst werden müssen.

4.2 Aufgabenanalyse

Vor der Durchführung einer vertiefenden Analyse des Einführungsbereichs im Hinblick auf die Definition eines optimierten IT-gestützten Geschäftsgangs und die Erstellung einer Soll-Konzeption ist in jedem Fall zu prüfen, ob die Optimierung des Bereichs aus grundsätzlichen Überlegungen heraus sinnvoll ist. Im Rahmen der Aufgabenanalyse wird dabei untersucht, ob die zugrunde liegende Aufgabe eine für die Behörde notwendige Aufgabe darstellt, d. h. ob sie eine Kernaufgabe darstellt, ob sie noch zeitgemäß und ob die Erledigung an anderer Stelle (Aufgabenverlagerung) sinnvoller ist.

In der Praxis ist es dabei keine Seltenheit, dass es sich bei einer ersten Überprüfung einer Aufgabe herausstellt, dass diese nur aus historischen Gründen von der Behörde ausgeführt wird und dass sie sich in das Aufgabenspektrum einer anderen Behörde ggf. besser einpassen würde. Allgemein geht es um die Frage, in welcher Organisation die Aufgabe am wirtschaftlichsten ausgeführt werden kann. Jede Behörde sollte nur solche Aufgaben in ihrem Aufgabenspektrum enthalten, die die Ziele und den gesetzlichen Auftrag der Behörde erfüllen und die sie am wirtschaftlichsten umsetzen kann.³ Somit wird im Rahmen der Aufgabenanalyse geprüft, ob die Aufgabe tatsächlich durchzuführen ist oder ob die Aufgabe zukünftig wegfallen bzw. von einer anderen Behörde bearbeitet werden kann. Die aufgabenkritische Würdigung erfolgt dabei als:

Aspekte der Aufgabenanalyse

- **Zweckkritik**
Prüfung, ob die Aufgabe einen sinnvollen Zweck aufweist. Abwägung, ob eine Aufgabe durch eine Behörde erbracht werden soll.
- **Vollzugskritik**
Prüfung, ob eine Aufgabe, die einen sinnvollen Zweck aufweist, aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten in einer Behörde optimal vollzogen werden kann.

Zusammenfassend spielen bei der Aufgabenanalyse folgende Überlegungen eine Rolle:

- Ist der Einführungsbereich ein relevanter Arbeitsbereich der Behörde?
- Ist die dem Bereich unterliegende Aufgabe eine sinnvolle Aufgabe?
- Wer ist Empfänger der im Rahmen der Aufgabe erbrachten Leistung?
- Ist die Aufgabenerbringung der Behörde wirtschaftlich – auch im Vergleich zu anderen Behörden?

Nur wenn die Aufgabenanalyse zum Ergebnis kommt, dass die Aufgabe weiterhin durch die Behörde zu erbringen ist, ist eine Optimierung der entsprechenden Arbeitsabläufe sinnvoll, und es kann mit der vertiefenden Analyse begonnen werden.

³ Es liegt in der Natur der Sache, dass der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit grundsätzlich einzuhalten ist. In Ausnahmefällen steht dieser Grundsatz jedoch anderen Grundsätzen zurück (z. B. Gewaltenteilung) und ist somit nicht prioritär zu berücksichtigen.

4.3 Analysen bei organisationsbezogener Einführung

Ist die Einführung des VBS nach der organisationsbezogenen Einführungsstrategie geplant, so ist grundsätzlich eine **Organisationsanalyse** durchzuführen, die die Ist-Situation der entsprechenden Organisationseinheit widerspiegelt. Neben der Analyse der Aufbauorganisation und der durch die Organisationseinheit zu erfüllenden Aufgaben ist dabei zusätzlich eine **Kommunikationsanalyse** (Prüfung der Einbeziehung anderer Stellen in den Arbeitsprozess), eine **Analyse der Ablauforganisation** (Untersuchung der ablauforganisatorischen Abwicklung der Aufgabenerledigung innerhalb der Organisationseinheit) und eine **Schnittstellenanalyse** (Prüfung organisatorischer und technischer Schnittstellen) durchzuführen. Ziel der Untersuchungen ist die exakte Darstellung der realen Gegebenheiten der Organisationseinheit im Hinblick auf die Frage, **welche** Aufgaben durch die Organisationseinheit erfüllt werden und **wie** die Aufgaben ausgeführt werden.

Die Schnittstellenanalyse liefert insbesondere Aussagen über die technischen Schnittstellen zwischen IT-Systemen sowie die Konsequenzen der IT-Unterstützung aktueller papierbezogener Verfahren.

Im Folgenden werden kurz die inhaltlichen Bereiche genannt, die im Rahmen einer organisationsbezogenen Analyse konkret zu untersuchen sind. Dazu werden die jeweiligen konkreten Fragestellungen für diese Untersuchungsbereiche aufgelistet:

- Aufbauorganisation
 - Anzahl Mitarbeiter?
 - Funktionen der Mitarbeiter?
 - Rollen der Mitarbeiter?
- Aufgaben
 - Inhalt der Aufgaben?
 - Welche Tätigkeiten sind Kern-, welche Unterstützungstätigkeiten?
 - Welche Einzelaktivitäten/Tätigkeiten werden ausgeführt?
 - Welche Zwischen- und Endergebnisse entstehen im Arbeitsprozess?
 - Auf welche Unterlagen wird zurückgegriffen?
- Ablauforganisation
 - Wo sind die Mitarbeiter lokalisiert (Verteilung auf Liegenschaften und Standorte, Bürosituation)?
 - In welcher Reihenfolge werden die Einzelaktivitäten/Tätigkeiten ausgeführt?
 - Wie sieht der Geschäftsgang der Abwicklung aus (Behandlung von Postein- und -ausgängen, Ausgangsbehandlung etc.)? Wird bei dringenden Fällen oder aus anderen Gründen vom Geschäftsgang abgewichen?
 - Mengengerüst (Anzahl bearbeiteter Fälle, Durchlaufzeiten etc.)?
- Schriftgutverwaltung
 - Welche Registraturhilfsmittel werden im Zusammenhang mit den zu erledigenden Aufgaben genutzt?

- Wie erfolgt der Nachweis und die Behandlung eines Posteingangs und Postausgangs? Wie erfolgt die Behandlung behördeninterner Schreiben?
- Aktenplan und Aktenzeichenvergabe?
- Verfügungen, Schlussverfügungen?
- Aktenführung? Sach- oder Fallakte? Ist die Akte untergliedert?
- Werden Registratur- oder Sachbearbeiterablagen genutzt?
- Welches mengenmäßige Verhältnis zwischen Eingängen in Papierpost, E-Mail und Fax gibt es? Wie hoch sind die absoluten Mengen je Tag, je Woche, je Monat, je Jahr (Schwankungen berücksichtigen)?
- Welche Dokumentenvorlagen werden bei der Dokumenterstellung genutzt?
- Welche Dokumenttypen werden verwendet?
- Gibt es spezifische Anforderungen an das Schriftgut (Beachtung datenschutzrechtlicher Aspekte; Umgang mit VS-klassifizierten Dokumenten etc.)?
- Wie werden selbst erstellte Dokumente elektronisch abgelegt (Papierakte, zentrales oder lokales Datenlaufwerk, existieren vorgegebene Ordnerstrukturen)?
- Wie wird das Schriftgut aufbewahrt?
- Gibt es eine Altregistratur?
- Mengengerüst (Anzahl der Postein- und -ausgänge, Anzahl der Akten, Anzahl der Datensätze, etc.)?
- Ist ein Schreibdienst eingebunden? Wie?
- Welcher Registraturtyp ist vorhanden (Zentralregistratur, Abteilungsregistratur etc.)? Welchen Organisationseinheiten sind die Registraturen zugeordnet?
- Kommunikationsbeziehungen
 - Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern der Organisationseinheit und der Registratur – welche Registraturmitarbeiter sind den Mitarbeitern der Organisationseinheit wie zugeordnet?
 - Wie werden interne Stellen beteiligt (Mitzeichnung, Zeichnungsinformationen, Geschäftsgangvermerke, Verfahren)?
 - Wie werden externe Stellen beteiligt (Verfahren, Abwicklung)?
 - Mengengerüst (Anzahl der Beteiligungen, Menge und Art der auszutauschenden Dokumente)?
- Schnittstellen
 - Welche Fachverfahren werden genutzt?
 - Welche Daten werden im Fachverfahren gehalten?
 - Welche Informationen sind aus dem Fachverfahren in Dokumente zu übernehmen?

- Wie werden die Informationen des Fachverfahrens aktuell in die (Papier-)Akte übernommen?
 - Welche papierbasierten Verfahren lassen sich sinnvoll durch IT unterstützen?
- IT-Infrastruktur
 - Welche Plattformen sind im Einsatz (Betriebssysteme, Datenbanksysteme, Office-Produkte, etc.)?
 - Welche anderen IT-Verfahren sind im Einsatz? BundOnline-Komponenten bzw. analoge Komponenten (Formularserver, Content-Managementsystem etc.)?
 - Welche IT-Strategie wird verfolgt?
 - Wie sieht die Netzinfrastruktur aus?
 - Wer administriert? Wie?
 - Welche Sicherheitsanforderungen ergeben sich?

Die Ergebnisse der Analyse sind zu dokumentieren. Es bieten sich dabei folgende Methodiken zur Dokumentation an:

- Grafische Darstellungen
 - Prozesskettendiagramme
 - Kommunikationsflows⁴
- Tabellarische Darstellungen
 - Prozesstabellen
 - Schnittstellenübersichten
- Sprachliche Darstellungen
 - Erläuterung wichtiger bzw. komplexer Sachverhalte zusätzlich mittels Prosatext.

Ergebnis der organisationsbezogenen Analyse ist eine detaillierte Übersicht über den Aufbau, die Arbeitsweisen, die Kommunikationsbeziehungen und die vorhandene IT-Unterstützung einer Organisationseinheit im Hinblick auf die anschließende Optimierung dieses Zustands und Abbildung der Arbeitsweisen in einem VBS.

Um korrekte Ergebnisse der Analyse zu erhalten, sollten folgende kritische Erfolgsfaktoren und Risiken berücksichtigt werden:

- Ausreichend Vorlauf zur Beschaffung der relevanten Dokumentation über Aufgabenbestand, Aufbau- und Ablauforganisation der zu betrachtenden Organisationseinheit.
- Kompetenz und Übersicht der zu beteiligenden Beschäftigten über Aufgaben, Abläufe und Interaktion der eigenen Organisationseinheit mit anderen.
- Beteiligung der Personalvertretung und ggf. weiterer Interessenvertretungen im Haus (s. 3.3.1.1).
- Wahrung einer einheitlichen Methodik und Systematik bei der Ist-Darstellung der Aufbau und Ablauforganisation (Prozessdokumentation).

⁴ Vgl. [DOMEA Org-Konzept], Abbildung 12 f

- Ausreichende und frühzeitige Information der zu Beteiligten bzw. Betroffenen.

4.4 Analysen bei prozessorientierter Einführung

Ist die Einführung des VBS nach der prozessorientierten Einführungsstrategie geplant, so ist grundsätzlich eine **Prozessanalyse** durchzuführen, die die Ist-Situation der Abwicklung des zugrunde liegenden Prozesses widerspiegelt. Neben der Analyse der Ablauforganisation und der durch den Prozess abzuwickelnden Aufgabe, die sich im Gegensatz zur ablauforganisatorischen Analyse bei organisationsbezogener Einführung an dem Gesamtprozess orientiert und sich damit über alle am Prozess beteiligten Organisationseinheiten erstreckt, ist dabei zusätzlich eine **Kommunikationsanalyse** (Prüfung der Einbeziehung anderer Stellen in den Arbeitsprozess), eine **Organisationsanalyse** (Untersuchung der dem Prozess zugrunde liegenden Organisationseinheiten, Einbettung des Prozesses in die Organisation der Behörde) und eine **Schnittstellenanalyse** (Prüfung organisatorischer und technischer Schnittstellen) durchzuführen. Ziel der Untersuchungen ist die exakte Darstellung der realen Gegebenheiten der Prozessabwicklung innerhalb der behördlichen Rahmenbedingungen.

Die Schnittstellenanalyse stellt eine Verfeinerung der Kommunikationsanalyse dar und liefert über die Liste der einbezogenen Stellen hinaus insbesondere Aussagen über die technischen Schnittstellen zwischen IT-Systemen sowie die Konsequenzen der IT-Unterstützung aktueller papierbezogener Verfahren.

Im Folgenden werden kurz die inhaltlichen Bereiche genannt, die im Rahmen einer prozessorientierten Analyse konkret zu untersuchen sind. Dazu werden die jeweiligen konkreten Fragestellungen für diese Untersuchungsbereiche aufgelistet:

- Aufgabe
 - Welche Aufgabe wird mit dem Prozess umgesetzt?
 - Handelt es sich beim Prozess um eine Dienstleistung der Behörde? Wer ist Empfänger der Dienstleistung?
 - Gibt es Aufgaben, die von der Behörde in vergleichbarer Art und Weise abzuwickeln sind?
- Prozess/Ablauforganisation
 - Welche Einzelaktivitäten/Tätigkeiten/Prozessschritte werden ausgeführt?
 - Welche Tätigkeiten sind Kern-, welche Unterstützungstätigkeiten?
 - Welche Zwischen- und Endergebnisse entstehen im Arbeitsprozess?
 - Auf welche Unterlagen wird zurückgegriffen?
 - Welche Mitarbeiter verrichten welche Aktivitäten?
 - Wie stellt sich der Prozess im Gesamtablauf dar?
 - Wie wird der Prozess in den Geschäftsgang der Behörde eingebettet?
 - Wie erfolgt die Behandlung von Posteingängen und Postausgängen?

- Welche Prozesszustände gibt es (In Bearbeitung, in Prüfung, abgeschlossen etc.)?
- Mengengerüst – Wieviele Fälle werden pro Jahr abgewickelt (saisonbereinigt)? Wie hoch ist die höchste, geringste, durchschnittliche Durchlaufzeit? Wieviele Fälle befinden sich gleichzeitig in Bearbeitung?
- Wie wird die erfolgreiche Abwicklung des Prozesses gesteuert? Wer kontrolliert die Prozessabwicklung?
- Welche Auswertungen/Berichte werden zur Steuerung des Prozesses benötigt?
- Aufbauorganisation
 - Anzahl Mitarbeiter?
 - Funktionen der Mitarbeiter?
 - Welche Rolle führt jeder Mitarbeiter im Gesamtprozess aus?
 - Welche Organisationseinheiten sind vom Prozess betroffen?
 - Sind die Mitarbeiter der einzelnen Organisationseinheiten vollständig in den Prozess eingebunden?
 - Wo sind die Mitarbeiter lokalisiert (Verteilung auf Liegenschaften und Standorte, Bürosituation)?
- Darstellung der Schriftgutverwaltung
 - Welche Registraturhilfsmittel werden im Zusammenhang mit dem Prozess genutzt?
 - Nachweis und Behandlung eines Posteingangs und Postausgangs? Behandlung behördeninterner Schreiben?
 - Aktenplan und Aktenzeichenvergabe?
 - Verfügungen, Schlussverfügungen?
 - Aktenführung: Liegt eine Fallakte vor? Wie ist die Akte untergliedert?
 - Welche Dokumenttypen für eingehende, interne und ausgehende Schreiben sind definiert? In welchen Untergliederungen der Akte werden die jeweiligen Dokumenttypen abgelegt?
 - Für welche Dokumenttypen existieren Dokumentvorlagen?
 - Werden Registratur- oder Sachbearbeiterablagen genutzt? Wo und von wem wird die Prozessakte geführt? Werden Teile der Prozessakte an verschiedenen Orten verwaltet?
 - Differenzierung zwischen Papierpost, E-Mail und Fax?
 - Wie werden selbst erstellte Dokumente abgelegt (Papierakte, zentrales oder lokales Datenlaufwerk, existieren vorgegebene Ordnerstrukturen)?
 - Wie wird das Schriftgut aufbewahrt?
 - Gibt es eine Altregistratur? Wann werden alte Fälle in die Altregistratur übernommen? Wie häufig werden Altfälle nach der Übernahme in die Altregistratur wieder aufgerufen?

- Mengengerüst (Anzahl der Postein- und -ausgänge, Anzahl der aktiven Prozessakten/Fälle, Anzahl der archivierten Prozessakten/Fälle, Anzahl der Datensätze, etc.)?
- Ist ein Schreibdienst eingebunden? Wie?
- Wie ist der Aufbau der Registratur?
- Schnittstellen
 - Welche Fachverfahren werden genutzt?
 - Welche Daten werden im Fachverfahren gehalten?
 - Wie werden die Informationen des Fachverfahrens aktuell in die (Papier-)Akte übernommen?
 - Welche Schnittstellen zwischen dem/den Fachverfahren und anderen Systemen sind bereits realisiert?
 - Ist das Fachverfahren im eigenen Hause erstellt worden? Gibt es ausreichend Personal zur Pflege des Verfahrens? Ist das Verfahren bei den Mitarbeitern akzeptiert?
 - Welche Probleme gibt es aktuell mit dem Fachverfahren?
 - Welche papierbasierten Verfahren lassen sich sinnvoll IT-unterstützen?
- Kommunikationsbeziehungen
 - Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern der Organisationseinheit und der Registratur – welche Registraturmitarbeiter sind den Mitarbeitern der Organisationseinheit wie zugeordnet?
 - Welche internen Stellen werden wie beteiligt (Mitzeichnung, Zeichnungsinformationen, Geschäftsgangvermerke, Verfahren)? Welche Leistungen erbringen die internen Stellen im Gesamtprozess?
 - Welche externen Stellen werden wie beteiligt (Verfahren, Abwicklung)?
 - Mengengerüst (Anzahl der Beteiligungen, Menge und Art der auszutauschenden Dokumente)?
 - Erfolgt die Kommunikation mit Externen individuell oder standardisiert?
 - Welche Qualität und Sicherheitsanforderungen haben die auszutauschenden Daten?
- IT-Infrastruktur
 - Welche Plattformen sind im Einsatz (Betriebssysteme, Datenbanksysteme, Office-Produkte, etc.)?
 - Welche anderen IT-Verfahren sind im Einsatz? BundOnline-Komponenten?
 - Welche IT-Strategie wird verfolgt?
 - Wie sieht die Netzinfrastruktur aus?
 - Wer administriert? Wie?
 - Welche Sicherheitsanforderungen ergeben sich?

Die Ergebnisse der Analyse sind zu dokumentieren. Es bieten sich dabei folgende Methodiken zur Dokumentation an:

- Grafische Darstellungen
 - Prozesskettendiagramme
 - Kommunikationsflows⁵
- Tabellarische Darstellungen
 - Prozesstabellen
 - Schnittstellenübersichten
- Sprachliche Darstellungen
 - Erläuterung wichtiger bzw. komplexer Sachverhalte zusätzlich mittels Prosatext.

Ergebnis der Analyse im Rahmen der prozessorientierten Einführung ist eine detaillierte Übersicht über die Abwicklung des Prozesses und seine aktuelle Einbettung in die Organisationsstrukturen der Behörde. Ziel der Analyse ist es, sinnvolle Ansatzpunkte für die Optimierung und die Transformation des Prozesses in ein VBS zu erhalten. In diesem Zusammenhang kann es sinnvoll sein, die Prozessanalyse von Beginn an mit einem Werkzeug zur IT-gestützten Analyse und Optimierung von Geschäftsprozessen durchzuführen (z. B. ARIS Toolset). Dies lohnt sich in der Regel nur bei komplexen Verfahren wie beispielsweise Antrags- oder Förderverfahren, da der Grundaufwand zur Schulung und Nutzung solcher Werkzeuge sehr hoch ist. Dafür bieten die Werkzeuge zum Teil die Möglichkeit, optimierte Soll-Prozesse in ihrer Funktionsweise zu simulieren und den optimierten Prozess in ein VBS zu exportieren. Bei der Exportfunktion sind in jedem Fall die entsprechenden Dateiformate auf ihre Nutzbarkeit vorab zu prüfen.

Zur Auswahl eines geeigneten Werkzeugs zur Geschäftsprozessanalyse dient eine Marktübersicht, die das CC VBPO im Rahmen seiner Tätigkeit erstellt hat.⁶

Um korrekte Ergebnisse der Analyse zu erhalten, sollten folgende kritische Erfolgsfaktoren und Risiken berücksichtigt werden:

- Ausreichend Vorlauf zur Beschaffung der relevanten Dokumentation über Aufgabenbestand, Aufbau- und Ablauforganisation der zu betrachtenden Organisationseinheit.
- Kompetenz und Übersicht der zu beteiligenden Beschäftigten über Aufgaben, Abläufe und Interaktion der eigenen Organisationseinheit mit anderen.
- Beteiligung der Personalvertretung und ggf. weiterer Interessenvertretungen im Haus (s. 3.3.1.1).
- Wahrung einer einheitlichen Methodik und Systematik bei der Ist-Darstellung der Aufbau und Ablauforganisation (Prozessdokumentation).
- Ausreichende und frühzeitige Information der zu Beteiligten bzw. Betroffenen.

⁵ vgl. [DOMEA Org-Konzept], Abbildung 12 f

⁶ vgl. [Marktsichtung GPO-Tools]

4.5 Maßnahmen und Tools

Grundsätzlich ist bei einer sorgfältigen Analyse sowohl ein Dokumentstudium relevanter Quellen (Prozessbeschreibungen, Leitbild der Behörde, Zielvereinbarung der Behörde bzw. der einzubeziehenden Organisationseinheiten, Organisationsplan, Geschäftsverteilungsplan, Aktenplan etc.) durchzuführen als auch Interviews und Workshops mit ausgewählten Beschäftigten bzw. Verantwortlichen der betroffenen Abteilungen und Referate zu realisieren, um ein möglichst lückenloses Bild der tatsächlichen Aufbau- und Ablauforganisation der Behörde zu erhalten und Schwachstellen identifizieren zu können.

4.5.1 Dokumentenstudium

Zu Beginn der Analyse sind relevante Dokumente der Behörde zu sammeln und entsprechend auszuwerten. Mindestens die folgenden Dokumente sollten geprüft und im Hinblick auf Informationen zum Ist-Zustand der Behörde ausgewertet werden:

- Organisationsplan
- Geschäftsverteilungsplan
- Stellen- bzw. Arbeitsplatzbeschreibungen
- Dienstanweisungen zum Geschäftsgang
- Registraturanweisung
- Aktenplan
- Prozessbeschreibungen
- IT-Rahmen- und Infrastrukturkonzepte
- Architektur-Rahmenmodell
- Gesamtdatenmodell
- IT-Sicherheitskonzept
- Dokumentation relevanter IT-Fachverfahren

Bei der Auswertung der Dokumente ist darauf zu achten, dass neben qualitativen Aussagen möglichst auch quantitative Aussagen herausgearbeitet und dokumentiert werden. Beide Informationsarten sollten nach Durchführung der Optimierung überprüft werden. Insbesondere die quantitativen Informationen können zusätzlich bei der Erstellung der IT-Wirtschaftlichkeitsbetrachtung herangezogen werden (vgl. Kapitel 4.7).

4.5.2 Interviews

Neben dem Studium von Dokumenten spielen bei der Durchführung von Analysen der Aufbau- und Ablauforganisation Interviews eine große Rolle, weil:

- in der Regel die zu untersuchenden Strukturen nicht ins Detail beschrieben sind,
- die vorliegenden Beschreibungen veraltet sind,
- die Beschreibungen häufig Soll-Vorstellungen widerspiegeln, die nicht den tatsächlichen Ablauf wiedergeben.

Die Auswahl der Interviewpartner erfolgt entsprechend der für die Einführung der IT-gestützten Vorgangsbearbeitung relevanten Bereiche der Behörde (z. B. Registratur, Schreibdienst, ausgewählte Fachbereiche). Die Termine sollten in Absprache mit den Interviewpartnern festgelegt werden und auf maximal 2 Stunden begrenzt werden. In der Regel sind bereits 1-stündige Gespräche vom Informationsgehalt ausreichend.

Um mit Hilfe der Interviews die gewünschten Informationen in Erfahrung bringen zu können, ist es sinnvoll, zuvor einen Interviewleitfaden zu erstellen. Ggf. kann dieser auch frühzeitig zur Vorbereitung an die Interviewpartner ausgehändigt werden. Zu jedem Interview ist möglichst zeitnah ein Ergebnisprotokoll zu erstellen, in dem alle wesentlichen Aussagen und die Geschäftsprozesse festgehalten werden. Werden bei der Protokollierung Informationsdefizite festgestellt, so sind diese Informationen zumindest telefonisch nachträglich beim Interviewpartner einzuholen.

4.6 Soll-Konzeption

Nach Erstellung der Analyse – unabhängig von der Tatsache ob das VBS organisationsbezogen oder prozessorientiert eingeführt werden soll – wird eine Optimierung und Soll-Konzeption angestoßen. Hierbei ist folgender Grundsatz zu beachten:

Auf Basis des Wirkungskreislaufs zwischen Organisation und Technik (vgl. Abbildung 2) ist im Zusammenhang mit der Einführung von Vorgangsbearbeitungssystemen zu beachten, dass bei der Optimierung und Konzeption eines Neuverfahrens stets beide Aspekte gleichzeitig betrachtet werden müssen. Die Abbildung einer aktuellen Situation in einem VBS-System, ob organisationsbezogen oder prozessorientiert und unabhängig von der Tatsache, ob eine organisatorische Optimierung vorgeschaltet wurde, hat stets zur Folge, dass eine technische Lösung, d. h. das VBS implementiert wird. Die Einführung dieses Systems führt jedoch per se zu Änderungen organisatorischer Rahmenbedingungen, die wiederum Auswirkungen auf das System selbst haben. Somit ist sicherzustellen, dass bei der Konzeption diese Abhängigkeiten vollständig in die Überlegungen mit einbezogen werden.

Notwendigkeit der gemeinsamen Betrachtung organisatorischer und technischer Optionen

Um diesen Zusammenhang zu unterstreichen wird im vorliegenden Projektleitfaden innerhalb dieser Aktivität „Soll-Konzeption“ die Optimierung der bestehenden Ist-Situation mit organisatorischen Mitteln (Geschäftsoptimierung) und die Erstellung des Soll-Konzepts zusammengefasst, da diese Aktivitäten bei der Einführung eines VBS inhaltlich untrennbar sind.

4.6.1 Prozessoptimierung und Soll-Konzeption

Die Optimierung des Ist-Zustandes des Prozesses bzw. des Ablaufs innerhalb einer Organisationseinheit erfolgt nach folgenden Grundsätzen:

- Wie lässt sich die Komplexität des Prozesses/Ablaufs verringern?
- Wie kann der Prozess/Ablauf geeignet automatisiert werden?
- Wie lässt sich der Prozess/Ablauf standardisieren, d. h. so umgestalten, dass er in gleicher Weise abläuft wie andere (bekannte) Prozesse?
- Wie können ggf. Hierarchien abgebaut werden?

Der zu betrachtende Prozess/Ablauf ist also vor allem auf folgende Möglichkeiten hin zu untersuchen:

- Vermeidung von Schleifen und Rücksprüngen (Iterationen)
- Überlappung von Aktivitäten
- Parallelisierung von Aktivitäten
- Zusammenfassung von Aktivitäten
- Entfall von Aktivitäten
- Einfügen von Aktivitäten
- Änderung der Reihenfolge der Bearbeitung

Dabei ist bei der Prüfung, welche Aktivitäten umorganisiert werden können, stets mit zu untersuchen, welche Änderungen möglich wären bei zusätzlichem Einsatz eines VBS.

Beispiel: Die Genehmigung von Urlaub in einer Behörde wird bislang papierbasiert erledigt, Das Prozedere umfasst die Urlaubsanfrage (Aktivität 1), eine Genehmigung durch den Vorgesetzten des Mitarbeiters (Aktivität 2) und eine anschließende Prüfung der Resturlaubstage in der Personalabteilung (Aktivität 3).

Mittels IT-Unterstützung lässt sich dieser Prozessverlauf verkürzen: Der Mitarbeiter fragt seinen Urlaub an (Aktivität 1). Hierfür füllt er seinen Urlaubsantrag in einer Maske eines Systems aus. Dieses führt die Urlaubszeitkonten und ist so abgesichert, dass nur berechtigte Nutzer die jeweiligen relevanten Daten einsehen dürfen. Ist das Formular ausgefüllt, der Mitarbeiter hat aber keinen Urlaubsanspruch mehr, so wird der Antrag sofort vom System abgewiesen. In diesem Fall würden also keine Aktivitäten mehr nachfolgen, die im papierbasierten Fall in jedem Fall durchgeführt werden. Folge: Es wird Arbeitszeit sowohl beim Vorgesetzten als auch in der Personalabteilung eingespart.

Beispiel: Genehmigung von Urlaub

Ist ausreichend Urlaubsanspruch vorhanden, so wird der Urlaubsantrag vom System akzeptiert und an den Vorgesetzten weitergeleitet. Unabhängig davon, ob dieser genehmigt oder ablehnt (Aktivität 2) wird keine weitere Aktivität mehr ausgelöst. Es entfällt somit gänzlich die Bearbeitung der Urlaubsanträge in der Personalabteilung. Ein großer Einspareffekt ist die Folge. Die Personalabteilung kann sich trotzdem über das System stets ein Bild der Urlaubsstände der einzelnen Mitarbeiter machen.

Durch den Einsatz von IT hat sich der Prozessverlauf somit entscheidend verändert. Analog zu diesem Beispiel ist die Optimierung von Prozessen beim Thema IT-gestützte Vorgangsbearbeitung immer im Zusammenhang mit dem IT-Einsatz zu betrachten. Wird dies versäumt, so wird ggf. ein papierbasierter Prozess überprüft und aus Sichtweise der Papierbearbeitung optimiert. Wird dieser Prozess dann in einem VBS abgebildet, so wird das Optimierungspotential eines VBS überhaupt nicht genutzt. Die direkte Abbildung von papierbasierten Prozessen in einem VBS ist somit nicht zielführend. Es muss statt dessen die Optimierung stets aus dem Blickwinkel und den Effizienzpotentialen des VBS her betrachtet werden.

Bei der Optimierung von Prozessen ist zu beachten, dass eine optimale Lösung stets optimal ist im Hinblick auf die gegebenen Rahmenbedingungen, insbesondere die Organisationskultur. Hieraus folgt, dass ein Urlaubsantragsprozess, wie er als Beispiel oben dargestellt ist, für eine bestimmte Behörde in der IT-unterstützten Variante optimal ist. In einer anderen Behörde würde der optimale Prozess aber ggf. ohne Prüfung des Vorgesetzten umgesetzt, da die Verfügbarkeit eines Vertreters ebenfalls im

System hinterlegt sein könnte und somit die Prüfung durch den Vorgesetzten hinfällig wird. Es könnte in einer Behörde aber gewollt sein, dass die Prüfung durch den Vorgesetzten in jedem Fall erfolgt, auch wenn dieser die Verfügbarkeit eines Vertreters nicht mehr prüfen muss. Es ist also fraglich, ob die letzte Entscheidung für die Zustimmung eines Urlaubsantrags grundsätzlich beim Vorgesetzten liegt oder der Mitarbeiter hierüber allein entscheiden kann (vorausgesetzt die Verfügbarkeit von Urlaub und die Anwesenheit eines Vertreters wurde vorab geklärt).

Welche Lösung umgesetzt wird, ist allein eine Frage der Organisationskultur der Behörde. Letztlich ist keine der Lösungen falsch. Beide Lösungen sind richtig im Hinblick auf die jeweiligen Rahmenbedingungen der einzelnen Behörden: Die eine Behörde betrachtet die Zustimmung eines Vorgesetzten zu einem Urlaubsantrag als notwendig, die andere verzichtet darauf, da alle zu klärenden Punkte bereits vorher im System geprüft wurden.

Dieser grundsätzliche Aspekt ist bei der Durchführung von Prozessoptimierungen stets zu beachten: Es ist ein optimierter Prozess stets optimal im Hinblick auf die gegebenen Rahmenbedingungen einer Behörde, andere Rahmenbedingungen führen ggf. zu anderen optimalen Ergebnissen.

Ist die Optimierung eines Prozesses erfolgt, so bietet es sich an, eine Person zum sogenannten „Prozessverantwortlichen“ zu benennen. Aufgabe des Prozessverantwortlichen ist es, die kontinuierliche Verbesserung des Prozesses zu koordinieren.

Benennung eines Prozessverantwortlichen

4.6.2 Definition eines optimalen IT-gestützten Prozesses bzw. Geschäftsgangs

Das grundlegende Ziel der Erstellung eines Soll-Konzepts ist es, einen optimalen IT-gestützten Geschäftsgang bzw. Prozess zu definieren, d. h. den aktuellen papierbasierten Ablauf derart abzubilden, dass er bei Nutzung eines VBS optimal ist (im Sinne des o. a. Beispiels). Dabei sind auf sehr detaillierter Ebene (insbesondere bei Feinkonzepten) Festlegungen zur Ablauforganisation mit Einsatz eines VBS zu treffen. Festzulegen ist, wie der gesamte Prozess bzw. der vollständige Geschäftsgang vom Posteingang über die Sichtung, Registratur und Bearbeitung bis zum Postausgang zukünftig mit Hilfe des VBS durchgeführt werden soll. Dabei ist, wie oben dargestellt, zu beachten, dass die Optimierungspotentiale des VBS tatsächlich genutzt werden. Hilfestellung bei der Soll-Konzeption des Posteingangs mit den zugehörigen Scan-Szenarien bietet das Erweiterungsmodul zum DOMEA®-Organisationskonzept V 2.1 „Scan-Prozesse“.⁷

In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, dass die Definition eines IT-gestützten Geschäftsgangs auch notwendig ist, wenn das Vorgangsbearbeitungssystem nach der klassischen Einführungsstrategie nur für die Stufe 2 (Elektronische Akte) eingeführt werden soll. Zwar entfallen Festlegungen zur elektronischen Mitzeichnung, statt dessen ist darzustellen, wie die papiergebundenen Mitzeichnungen schließlich in die elektronische Akte überführt werden sollen. Es hat sich in verschiedenen Projekten gezeigt, dass der Aufwand, diese Szenarien zu definieren, nicht kleiner ist, als einen vollständigen elektronischen Geschäftsgang festzulegen.

IT-gestützter Geschäftsgang auch bei Stufe 2 – Elektronische Akte – notwendig.

Neben der Definition des zukünftigen IT-gestützten Geschäftsgangs sind im Soll-Konzept grundsätzlich alle mit der Einführung des Systems verbundenen Parameter zu definieren. In der Regel sind aber mehrere IT-gestützte Soll-Prozesse für eine Behörde zu definieren. Dies ergibt sich aus

⁷ vgl. [DOMEA Modul Scan-Prozesse]

der Tatsache, dass eine Behörde in der Regel unterschiedliche Prozessabläufe umfasst (Antragsverfahren, Förderverfahren, Gesetzestellungsverfahren etc.). Um alle diese im System abbilden zu können, ist für jeden Prozess eine eigene detaillierte Konzeption des IT-unterstützten Soll-Prozesses durchzuführen. Eine Ausnahme bilden die Ad-hoc-Prozesse. Diese lassen sich in der Regel mit Hilfe der Definition *eines* IT-gestützten Geschäftsgangs abbilden.

Ziel ist es stets, alle unterschiedlichen Soll-Prozesse innerhalb eines Produkts implementieren zu können. Somit erfolgt im Feinkonzept aus der Summe der Beschreibungen aller Soll-Prozesse die Ableitung der Parameter gesammelt für alle Prozesse. Dies ist von großer Wichtigkeit, weil nur auf diese Weise sichergestellt werden kann, dass bei Aufnahme der weiteren Prozesse in das Produkt (zum Beispiel nach Durchführung eines Pilotbetriebs mit nur einem Prozess) die übrigen Prozesse unproblematisch im Produkt hinzugefügt werden können (vgl. Abbildung 10).

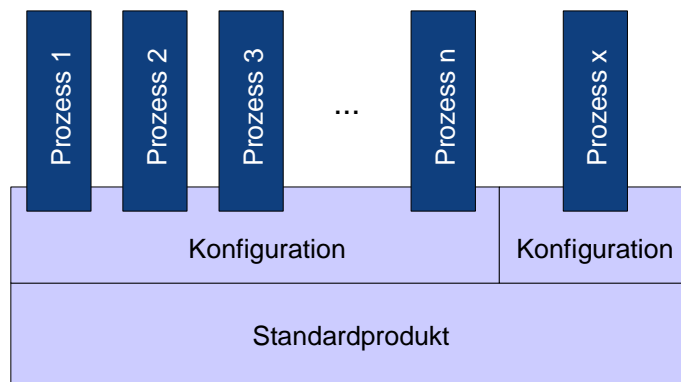


Abbildung 10 – Umsetzung von Prozessen innerhalb von Konfigurationen

Man spricht davon, dass *eine* Konfiguration des Systems ausreicht, alle Prozesse gleichzeitig abbilden zu können. Im ungünstigsten Fall sind einzelne Prozesse aber so andersartig, dass es nicht möglich ist, innerhalb einer einzigen Konfiguration alle Prozesse abbilden zu können. Dann ist notwendigerweise eine weitere Konfiguration des Produkts umzusetzen. Je nach eingesetztem Produkt kann dies zu erheblichen technischen Problemen führen, weil ggf. die Konfigurationen untereinander nicht direkt miteinander kommunizieren können.

Konfigurationsmöglichkeiten innerhalb eines Standardproduktes

4.6.3 Grobkonzept, Organisatorisches Feinkonzept, Technisches Feinkonzept

Je nach Iterationsschritt (vgl. Kapitel 4.8) ist im Projektverlauf ein Grob- oder ein Feinkonzept zu erstellen. Die Inhalte der beiden Konzepte unterscheiden sich voneinander. Der IT-gestützte Geschäftsgang, der, wie oben dargestellt, den vollständigen Ablauf mit Einsatz des VBS in detaillierter Form definiert, ist – zusammen mit den zugehörigen Systemparametern – Inhalt des organisatorischen Feinkonzeptes. Ein Grobkonzept weist deutlich weniger detaillierte Informationen aus, stellt dafür aber den Gesamtüberblick her. Das Grobkonzept beinhaltet die Detaillierung der realisierbaren Einführungsvarianten hin zu bewertungsfähigen Lösungswegen unter der Berücksichtigung des Einsatzes und der Möglichkeiten von Vorgangsbearbeitungssystemen sowie eine Beschreibung der Vor- und Nachteile der Lösungsalternativen. Anschließend erfolgt eine Bewertung der Lö-

Grobkonzept: Gesamtüberblick

sungsvarianten sowie die Festlegung auf eine ausgewählte Lösungsvariante.

Ein Feinkonzept enthält grundsätzlich organisatorische und technische Inhaltsanteile. Oft wird es in zwei Dokumente aufgeteilt: ein Organisatorisches Feinkonzept und ein Technisches Feinkonzept. Das Organisatorische Feinkonzept umfasst die Beschreibung des IT-gestützten Prozesses bzw. des IT-gestützten Geschäftsganges. Das Technische Feinkonzept spezifiziert die Integration des einzuführenden VBS in die gegebene IT-Infrastruktur der Behörde (Bürokommunikation und Fachanwendungen). Der Grund für die Trennung der Dokumente liegt in der Tatsache, dass es schwierig ist, für die technischen Inhalte produktunabhängige Vorgaben zu definieren, so dass im Anschluss jedes beliebige Produkt im Rahmen der Ausschreibung geeignet ist, die Vorgaben zu implementieren. Hier hat es sich als sinnvoll herausgestellt, technische Aspekte nur so weit exakt darzustellen, wie sie produktunabhängig definiert werden können: Falls es zur Umsetzung einer bestimmten fachlichen Anforderung alternative Lösungsmöglichkeiten gibt, kann, wenn keine anderen Gründe dagegen sprechen, die Behörde lediglich die fachliche Anforderung vorgeben und überlässt dem Produktanbieter/Realisierer die technische Umsetzung.

Beispiel: Übergabeschnittstelle für Dokumente zwischen einem Fachverfahren und einem VBS. Es wird lediglich definiert, welche fachlichen Anforderungen an die Schnittstelle bestehen. Die technische Umsetzung wird festgelegt, wenn das Produkt ausgewählt ist.

Das Technische Feinkonzept wird deshalb oft in die Dienstleistungen der Ausschreibung aufgenommen (vgl. Kapitel 5.1.2) und somit erst nach der Produktauswahl durch den jeweiligen Anbieter erstellt. Dies hat den Vorteil, dass die technischen Lösungen stets im Hinblick auf das ausgewählte Produkt spezifiziert werden.

Im Folgenden werden die Inhalte des Grobkonzeptes bzw. Organisatorischen Feinkonzeptes (IT-gestützter Prozess bzw. Geschäftsgang sowie fachliche bzw. organisatorische Parameter) und des Technischen Feinkonzeptes zusammenfassend dargestellt.

Es ist sicherzustellen, dass die Verantwortlichen des Projektteams zur Erstellung des Grobkonzeptes sowie des Organisatorischen und Technischen Feinkonzeptes über das notwendige Fachwissen verfügen. Ggf. sind sie geeignet zu qualifizieren bzw. die Dokumente sind von Externen zu erstellen.

IT-gestützter Prozess bzw. Geschäftsgang

Beschreibung des zukünftigen Einsatzbereiches des Vorgangsbearbeitungssystems.

- Detaillierte Beschreibung und grafische Darstellung der optimierten Geschäftsgänge im ausgewählten Untersuchungsbereich in Hinblick auf die Einführung der IT-gestützten Vorgangsbearbeitung.
- Konkreter Ablauf der Postein- und Postausgangsbehandlung sowie interner Umläufe.
- Definition des Umgangs mit Papierschriftgut, E-Mails und Fax.
- Definitionen der Behandlung von Papierschriftgut, elektronischen Dokumenten sowie von Schriftgut, das nicht gescannt werden kann (z. B. aufgrund des Formats, seines Umfangs oder seiner Form).

Organisatorisches Feinkonzept: Beschreibung des IT-gestützten Geschäftsganges

Technisches Feinkonzept: Beschreibung der Integration des VBS in IT-Infrastruktur

- Definition des Umgangs mit Medienbrüchen (z. B. Entscheidung über den Einsatz von Barcodes zur Überwindung auftretender Medienbrüche).
- Spezifizierung der Weiterleitung von Dokumenten, Vorgängen und Akten.
- Definition der im Vorgangsbearbeitungssystem zu hinterlegenden Verfügungen.
- Festlegung der Vermerke, die im System abgebildet werden müssen.
- Versionierung von Dokumenten.

Fachliche bzw. organisatorische Parameter

- Definition der Objekte (Akte / Vorgang / Dokument / Sonstige) im Vorgangsbearbeitungssystem und deren Objekthierarchie.
- Darstellung der Vorgangs- und Dokumententypen in Abhängigkeit von der Vorgangsart.
- Beschreibung der Metadatenfelder (z. B. Aktenzeichen, Aktenbetreff, Datum der letzten Änderung, etc.) der einzelnen Objekte (Akte / Vorgang / Dokument / Sonstige) sowie ggf. Definition gesonderter Metadaten für einzelne Vorgänge.
- Definition des Aktenzeichens sowie weiterer Bezeichner (Dokumentnummer, Vorgangsnummer) auf Basis der bereits in der Behörde existenten Aktenzeichen sowie evtl. Beschreibung besonderer Aktentypen.
- Definition der Aufbauorganisation.
- Regelungen zum Rückgriff auf Alt-Akten; Zeitpunkt der Umstellung auf elektronische Akten.
- Beschreibung von Auswahllisten, die im System hinterlegt werden können (z. B. Aktenplan, Aktentypen, Vorgangstypen).
- Durchführung einer Schnittstellenanalyse zur Integration des Vorgangsbearbeitungssystems in die aktuelle IT-Infrastruktur. Prüfung der Notwendigkeit der Integration der jeweiligen Fachverfahren aus organisatorischer Sicht.

Inhalte des technischen Feinkonzeptes

- Beschreibung der bestehenden IT-Infrastruktur der Behörde (Bandbreite und Aufbau WAN, LAN, bestehende Server-Architektur an den verschiedenen Standorten (sofern es sich um eine dislozierte Behörde handelt), vorhandene Betriebssysteme, vorhandene Arbeitsplatzrechner, etc.)
- Darstellung der zukünftigen Hardwarearchitektur des Vorgangsbearbeitungssystems (evtl. Darstellung von Alternativlösungen: zentrale vs. dezentrale Serverarchitektur und Beschreibung einer Entscheidungsfindung):
- Beschreibung der jeweiligen Serverarchitektur sowie Darstellung der jeweiligen Vor- und Nachteile
 - Bandbreitenabschätzungen für die jeweiligen Serverarchitekturlösungen

- Darstellung der Zielarchitektur, die in den Anforderungskatalog zur Ausschreibung der IT-gestützten Vorgangsbearbeitung übernommen werden soll.
- Beschreibung der Hardwarekomponenten (z. B: Dokumentenserver, Datenbankserver, Jukebox-Server, Scanner, etc.) sowie der Softwarekomponenten (Anzahl Serverlizenzen, Datenbanklizenzen, Clientlizenzen für das Vorgangsbearbeitungssystem, Scansoftware, etc.)
- Durchführung einer Schnittstellenanalyse zur Integration des Vorgangsbearbeitungssystems in die aktuelle IT-Infrastruktur. Prüfung der Notwendigkeit der Integration der jeweiligen Fachverfahren aus technischer Sicht sowie detaillierte Beschreibung der jeweiligen Schnittstellen. Sind Altverfahren in der Behörde vorhanden (z. B. Registraturverfahren), so besteht die Notwendigkeit der Migration der Alt-datenbestände in das Vorgangsbearbeitungssystem, vgl. Kapitel 5.2.3)
- Darstellung der Problematik des Datenschutzes hinsichtlich der Zulässigkeit der Erhebung, der Speicherung sowie Übermittlung personenbezogener Daten und Beschreibung der Behandlung dieser sensiblen Bereiche im Zusammenhang mit der Einführung des Vorgangsbearbeitungssystems.
- IT-Sicherheit: Beschreibung des konkreten Schutzbedarfs eines Vorgangsbearbeitungssystems, basierend auf dem bestehenden Sicherheitskonzept der Behörde.
- Erstellen einer Bedrohungsanalyse und Konzeption eines geeigneten Maßnahmenkataloges, wie z. B.:
 - Bedrohungen für das WAN (bei dislozierten Behörden)
 - Unbefugter Zugriff auf den Applikationsserver, das Router-system, den Kommunikationsserver, Datenbank- und Archivserver (Beschreibung der Vertraulichkeit der jeweiligen Daten, der Datenintegrität sowie der Systemverfügbarkeit)

Aspekte zur Datensicherheit werden im Konzept SAGA („Standards und Architekturen für eGovernment Anwendungen“) des Bundesministerium des Innern beschrieben.⁸

In der Anlage 3 (Vgl. Kapitel 12) wird eine Muster-Gliederung für ein Organisatorisches Feinkonzept dargestellt.

4.7 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Die Bundesverwaltung ist (wie die öffentliche Verwaltung insgesamt) verpflichtet, ihre Arbeit und ihre interne Organisation am Prinzip der Wirtschaftlichkeit auszurichten (vgl. Vorschriften zu § 7 der Bundeshaushaltsordnung und entsprechende landesrechtliche Vorschriften und Landeshaushaltsordnungen). Auch die Entscheidung über den Einsatz von IT unterliegt entsprechend der Forderung nach Wirtschaftlichkeit: IT-Vorhaben sind daher einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung zu unterziehen.

Ziel der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung ist die Überprüfung des monetären Nutzens der Einführung des Vorgangsbearbeitungssystems. Die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung sollte sich dabei an der „Empfehlung zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen in der Bundesverwaltung, insbesondere beim Einsatz der IT – IT-WiBe, Version 4.0“⁹ orientieren.

⁸ vgl. [SAGA], Abschnitt 6 „Standards für Datensicherheit“)

⁹ vgl. [WiBe 4.0]

Darüber hinaus gibt der KBSt-Brief Nr. 5/99¹⁰ Hinweise und Empfehlungen zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen speziell bei der Einführung von VBS; eine Überarbeitung dieses Dokuments steht bevor.

Anhand der IT-Wirtschaftlichkeitsbetrachtung werden begründete und nachvollziehbare Aussagen über die Wirtschaftlichkeit von IT-Vorhaben entwickelt. Die im Grobkonzept beschriebenen Lösungsalternativen werden hierbei hinsichtlich ihrer Kosten und Nutzen miteinander verglichen und die wirtschaftlichste (nicht zwangsläufig die kostengünstigste) Alternative zur Realisierung ausgewählt.

Zur Durchführung der IT-WiBe werden umfangreiche Mengengerüste benötigt, die jeweils mit Kosten zu bewerten sind. Somit ist es wichtig, bereits in der Analysephase entsprechende Daten zu erheben, um auf eine zweite aufwändige Ist-Analyse verzichten zu können. In der Praxis zeigt es sich, dass die IT-WiBe darüber hinaus dem Projektleiter eine gute Möglichkeit bietet, sich einen detaillierten Gesamtüberblick über die Kosten des Gesamtprojektes zu verschaffen. Dies liegt in der Tatsache begründet, dass die IT-WiBe die Verantwortlichen zwingt, das Gesamtprojekt über einen Fünfjahreszeitraum zu betrachten. Häufig liegt der Fokus zu Beginn eines VBS-Einführungsprojektes zu stark auf der ersten Iteration bzw. der Pilotierung.

Erforderlichkeit von Mengengerüsten

Die größte Schwierigkeit bei der Erstellung der IT-WiBe ist die Abschätzung des Gesamtnutzens des Verfahrens bzw. des Effizienzgewinns, der sich aus der Einführung des VBS ergibt. Der KBSt-Brief Nr. 5/99¹¹ gibt zu diesem Punkt nützliche Hinweise.

Die IT-WiBe 4.0 weist aus, zu welchem Zeitpunkt im Projektverlauf, eine IT-WiBe durchzuführen ist. Die nachfolgende Abbildung 11 verdeutlicht diese Zeitpunkte.

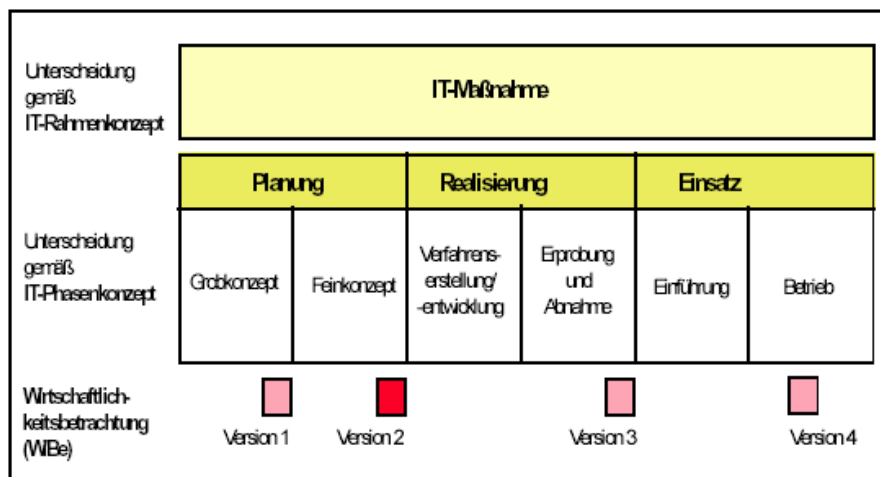


Abbildung 11 – Erstellung von IT-WiBe im Projektverlauf

Aus der Grafik ergibt sich, dass die Erstellung einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung sowohl bei Erstellung des Grobkonzeptes, als auch bei der Erstellung des Feinkonzeptes nahegelegt wird. Die gewählten Farben verdeutlichen zusätzlich, dass das Hauptaugenmerk auf der Erstellung einer IT-WiBe zum Zeitpunkt des Feinkonzeptes liegt, diese also als zwingend anzusehen ist.

¹⁰ vgl. [WiBe 97]

¹¹ vgl. [WiBe 97]

4.8 Iteration zur schrittweisen Verfeinerung

Ist die Analyse und die Soll-Konzeption des Bereiches abgeschlossen, in dem ein VBS eingeführt werden soll, so kann die Realisierung des Vorhabens grundsätzlich angestoßen werden. Es ist jedoch zu prüfen, welche Detailtiefe die Analyse und die zugehörigen Soll-Konzepte erreicht haben.

In der Regel wird die Phase der Analyse und Konzeption wie in Abbildung 1 dargestellt zweifach durchlaufen: Zunächst werden auf Basis einer groben Analyse die Schwachstellen des bestehenden Verfahrens/Ablaufs dargestellt und im Rahmen der Soll-Konzeption grobe Ansätze definiert, um die Optimierung und IT-Unterstützung des Verfahrens/Ablaufs zu erreichen. In einem zweiten Iterationsschritt werden diese Ergebnisse im Sinne eines Top-Down-Ansatzes weiter verfeinert und führen schließlich bei der Erstellung des Feinkonzeptes zu den konkreten Anforderungen an ein VBS-Produkt, die zur Auswahl eines Produkts benötigt werden.

Analyse die Schwachstellen und grobe Ansätze zur Optimierung/IT-Unterstützung

Je nach Kenntnis des zu analysierenden Bereiches ist die Erstellung eines detaillierten Soll-Konzepts auch in einem Schritt möglich (z. B. während des Roll-Outs). Es wird aber insbesondere bei komplexen strukturierten Prozessen empfohlen, zu Beginn stets ein Grob- und ein Feinkonzept zu erstellen, um tatsächlich über alle notwendigen Informationen für die Auswahl und Einführung eines VBS zu verfügen. Behörden, die stark von Ad-hoc-Vorgängen geprägt sind, können in der Regel sofort ein Feinkonzept generieren.

4.9 Qualitätssicherung

Die Qualitätssicherung ist eine Aktivität, die während der gesamten Analysephase durchzuführen ist. Aufgabe der Qualitätssicherung ist die konstante Einhaltung der geplanten Qualitätsziele des Einführungsprojekts sicherzustellen, um eine hohe Akzeptanz bei allen Beteiligten zu erreichen.

Im Zusammenhang mit der Qualitätssicherung sind folgende Aspekte zu beachten:

- **Qualitätsmanagement**
Das Qualitätsmanagement stellt ein Vorgehen zur Durchführung der Qualitätssicherung dar.
- **Besetzung der Rolle**
Die Besetzung der Rolle des Qualitätssicherers ist von großer Bedeutung und wird im Folgenden gesondert betrachtet.

4.9.1 Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement ist die systematische Ausrichtung und Steuerung aller Aktivitäten auf die Einhaltung der geplanten Qualitätsziele oder Qualitätsmerkmale und die damit verbundene kontinuierliche Verbesserung der Prozesse der Behörde.

Ziele des Qualitätsmanagements sind:

- Zufriedenheit der Mitarbeiter,
- Vermeiden von Fehlern,
- Beseitigen von Risiken,
- Zielorientiertes Handeln,
- Ständige Verbesserung und Streben nach Innovation,

- Motivierte und qualifizierte Mitarbeiter.

Zur Erreichung dieser Ziele kann die folgende Systematik angewandt werden, die allen Qualitätssicherungsmaßnahmen einheitlich zugrunde liegen soll und somit durchgehend auch für die nachfolgenden Phasen Gültigkeit hat:

1. Schritt: Qualitätsplanung: Festlegung, Klassifizierung und Gewichtung von Qualitätsmerkmalen. Das V-Modell XT empfiehlt, diese in einem Qualitätshandbuch festzuschreiben, um zukünftige Prüfungen stets auf Basis einheitlicher Kriterien durchzuführen. [vgl. V-Modell XT]

2. Schritt Qualitätsrealisierung: Durchführung des Projektes entsprechend den definierten Qualitätsmerkmalen

3. Schritt: Überprüfung der Qualität: Überprüfung, ob die Projektergebnisse den Erfordernissen entsprechen. In diesem Zusammenhang ist ein entsprechendes QS-Berichtswesen einzurichten.

Konkret bedeuten diese Aussagen für die Phase der Analyse und Konzeption, dass zunächst ein Qualitätsmanagement für das Gesamtprojekt zu initialisieren ist. Ist dies erfolgt, so ist durch die Qualitätssicherung folgende Aufgabe zu erbringen:

- Prüfung aller im Projektverlauf erarbeiteten (Teil-)Ergebnisse im Hinblick auf die im Qualitätshandbuch festgeschriebenen Kriterien.

Dabei sind folgende Punkte zu berücksichtigen:

- Sind offensichtliche inhaltliche Fehler erkennbar?
- Sind die Ergebnisse schlüssig und bauen auf Vorhandenem auf?
- Ist das Dokument vollständig? Fehlen relevante Inhalte?
- Berücksichtigt das Dokument alle zuvor erarbeiteten Ergebnisse?

Aufgaben der Qualitätssicherung

Im Hinblick auf die Phase Analyse und Konzeption liegt es in der Verantwortung der Qualitätssicherung, insbesondere folgende inhaltliche Aspekte zu prüfen:

- Ist die richtige Einführungsstrategie gewählt worden?
- Sind bei der Analyse alle relevanten Bereiche berücksichtigt worden?
- Sind die Analyseergebnisse tatsächlich auf andere Bereiche übertragbar?
- Sind die richtigen Schwachstellen aus der Analyse abgeleitet worden?
- Fehlen wichtige Schwachstellen in der Gesamtübersicht?
- Ist die Konzeption im Gesamtüberblick schlüssig?
- Sind Kostenaspekte in der Konzeption angemessen berücksichtigt?
- Werden durch Einführung des VBS nach dem in der Konzeption beschriebenen Verfahren tatsächlich die aktuellen Schwachstellen eliminiert?
- Sind alle Rahmenbedingungen bei der Konzeption angemessen berücksichtigt und ausgewiesen?
- Basiert die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung auf realistischen Annahmen?

- Hat die Konzeption bereits die notwendige Detailtiefe erreicht? Ist eine weitere Iteration vorgesehen oder vorzusehen?

4.9.2 Besetzung der Rolle

Der Qualitätssicherer (nach V-Modell XT: QS-Verantwortlicher) ist für die Qualität der Projektergebnisse verantwortlich.

Die Rolle des QS-Verantwortlichen sollte nicht mit der Rolle des Projektleiters verschmolzen werden, da sich hieraus Interessenkonflikte (Projektleiter zuständig für Zeit und Budget contra QS-Verantwortlicher zuständig für Qualität) entwickeln können.

Vermeidung von Interessenkonflikten

In jedem Projekt sollte es einen QS-Verantwortlichen geben. In kleinen Projekten lässt sich diese Rolle ggf. auf ein Mitglied des Projektteams übertragen. Es muss jedoch stets sichergestellt sein, dass der QS-Verantwortliche nicht Unterlagen prüft, die er in einer anderen Rolle selbst erstellt hat. Gegebenenfalls ist die Rolle temporär mit einer anderen Person zu besetzen.

5 Realisierung

5.1 Systemauswahl

Nachdem die Analyse und Konzeption des Systems durchgeführt und die Anforderungen im Konzept fachlich beschrieben wurden, erfolgt im nächsten Schritt die Auswahl des geeigneten VBS-Produkts für die Behörde. Dieser Schritt entfällt, wenn in einem vorhergehenden Iterationsschritt das Produkt bereits ausgewählt wurde (vgl. Abbildung 1).

Um die Systemauswahl durchführen zu können, müssen folgende Dokumente erstellt werden:

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

An dieser Stelle wird ausschließlich das Generieren und der Umgang mit dem Anforderungskatalog näher erläutert. Alle mit dem Ausschreibungsverfahren zusammenhängenden Aspekte wie z. B.

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

werden in diesem Leitfaden nicht näher beschrieben. Vielmehr wird an dieser Stelle auf die gesetzlichen Bestimmungen des Vergabe- und Vertragsrechts (VOL/A, VOL/B¹², EVB-IT¹³, etc.) sowie auf die UfAB III¹⁴ verwiesen.

5.1.1 Erstellung des Anforderungskatalogs

Der spezifische Anforderungskatalog einer Behörde zur Systemauswahl stellt eine umfassende Zusammenstellung der behördenspezifischen funktionalen Anforderungen an ein VBS dar. Er wird auf der Basis des DOMEA®-Organisationskonzeptes 2.1 und seiner Erweiterungsmodule sowie insbesondere dem DOMEA®-Anforderungskatalog 2.0 und dem fachlichen Feinkonzept der Behörde entwickelt.

Der Anforderungskatalog dient dem Zweck, die organisatorischen und technischen Festlegungen des Feinkonzeptes für den IT-gestützten Soll-

Grundlagen des behördenspezifischen Anforderungskataloges

¹² vgl. http://www.bescha.bund.de/enid/b1afb178cf9f972eb8c85b69b7a7de09,0/Beschaffung_allgemein/Normen_und_Rechtsvorschriften_5x.html

¹³ vgl. http://www.kbst.bund.de/Vertraege_-EVB-IT-und-BVB/EVB-IT-Aktuell-,93/EVB-IT-Vertragstypen.htm

¹⁴ vgl. [UfAB]

Geschäftsgang in funktionale Beschreibungen zu übersetzen, und diese zum Gegenstand der Auswahl eines geeigneten VBS-Produkts zu machen. Der DOMEA®-Anforderungskatalog 2.0 stellt für die Behörden dabei eine Art „Fundus“ dar, aus dem die geeigneten funktionalen Anforderungen von der Behörde ausgewählt und angepasst werden können, die bei Einführung eines Vorgangsbearbeitungssystems aus der Sicht der jeweiligen Behörde von Bedeutung sind. Darüber hinaus müssen ggf. aufgrund der besonderen Gegebenheiten der Behörde zusätzliche Anforderungen definiert und in den behördenspezifischen Anforderungskatalog überführt werden.

Der Anforderungskatalog stellt damit kein „Patentrezept“ für die Auswahl eines Vorgangsbearbeitungssystems dar, sondern beinhaltet einen Katalog von funktionalen Anforderungen, der der behördeninternen Überprüfung und Anpassung bedarf.

Zur einfacheren Anpassung des Anforderungskataloges an behördenspezifische Bedürfnisse stellt die KBSt den Anforderungskatalog 2.0 nunmehr auch als Excel-Datei zur Verfügung; dies soll zum Einen die Überprüfung der vorhandenen Anforderungen ermöglichen als auch die Ergänzung um spezifische, im Anforderungskatalog nicht enthaltene Anforderungen erleichtern. Darüber hinaus kann die Behörde auf dieser Grundlage auch die von der KBSt vorgenommene Gewichtung an ihre eigenen Bedürfnisse und Anwendungsszenarien der IT-gestützten Vorgangsbearbeitung anpassen.

Der DOMEA®-Anforderungskatalog 2.0 sollte die Basis für die Auswahl des für die Behörde geeigneten Vorgangsbearbeitungssystems darstellen. Die im Anforderungskatalog in den Hauptgruppen und Gruppen enthaltenen einzelnen Anforderungen müssen unter dem Aspekt der organisatorischen Notwendigkeit und der technischen Realisierbarkeit bzw. Erfordernisse detailliert diskutiert und mit den Soll-Konzepten der Behörde abgeglichen werden, damit der zu erstellende Anforderungskatalog auf die spezifischen Belange der Behörde angepasst werden kann. Die Anpassung kann das Ändern, Hinzufügen und Löschen von Anforderungen beinhalten. Sind alle Anforderungen definiert, müssen diese nach UfAB III¹⁵ gewichtet werden.

*DOMEA®-
Anforderungskatalog 2.0
als Basis*

*Behördenspezifische
Anpassung*

Es hat sich in der Praxis als sinnvoll erwiesen, die Ausschreibung eines VBS mit Vorschaltung eines Teilnahmewettbewerbs (TNA) durchzuführen und dabei nur diejenigen Anbieter für die Ausschreibung zuzulassen, die ein DOMEA®-zertifiziertes Produkt anbieten können. Hierbei ist folgende aktuelle Problematik zu berücksichtigen:

Die Zertifizierung erfolgt nach dem jeweils aktuellen DOMEA®-Anforderungskatalog. Dieser unterliegt einer zyklischen Überarbeitung und erhält nach bestimmten Zeitabständen eine neue Versionsnummer. In der Startphase einer neuen Zertifizierungsrunde (derzeit Katalog 2.0) besteht bei der Ausschreibung eines Systems die Problematik, dass noch kein neues DOMEA®-Zertifikat vergeben wurde. In einem solchen Fall wird folgende Vorgehensweise empfohlen:

- Ist das Erreichen einer DOMEA®-Zertifizierung nach dem Anforderungskatalog 2.0 hinsichtlich des geplanten Termins (spätestmöglich: Abgabe der Angebote) für die potentiellen Bieter real nicht möglich oder nicht zumutbar, darf dies nicht zum KO-Kriterium erhoben werden (§ 8 VOL/A) Im Übrigen dürfte es sich hier nicht um ein Eignungskriterium sondern um ein Wertungskriterium handeln, denn es handelt sich um ein produkt- und nicht um ein bieterbezogenes Kriterium. Es ist allerdings zulässig, dieses schon mit zu veröffentlichen und im Rahmen des Teilnehmerwettbewerbs zu erfragen.

*Vorgehen bei fehlenden
Zertifikaten der KBSt*

¹⁵ vgl. [UfAB]

- Ist die grundsätzliche Zulässigkeit des Katalogs 2.0 bejaht, ist dies vor allem noch eine Zweckmäßigsfrage. Verlangt man den Anforderungskatalog 2.0, kann es passieren, dass potentiell wirtschaftliche Bieter kein Angebot abgeben und dass der Markt faktisch eingeeengt wird. Sofern die neuen Anforderungen allen Unternehmen gleich lange bekannt sind, dürfte nichts dagegen sprechen, die Erfüllung einzelner Anforderungen aus 2.0 als Bewertungskriterien heranzuziehen.
- In Hinblick auf die angebotenen Produktversionen im Vergleich mit der zertifizierten älteren Produktversion muss die Behörde im Einzelfall unter der Berücksichtigung des Gleichbehandlungsgrundsatzes entscheiden, wann eine Produktversion so neu ist, dass eine Neuzertifizierung erforderlich ist. Wo die Grenze des Neu-Zertifizierungsbedarfes gezogen wird, muss anhand der dargestellten Neuerungen/ Änderungen unter Beachtung der Gleichbehandlung der Bieter entschieden werden.

5.1.2 Ausschreibung

Bei der Ausschreibung von VBS-Produkten sind folgende Besonderheiten grundsätzlich zu beachten

- **Ausschreibungsumfang**
Die Einführung eines VBS-Produkts in einer Behörde kann nicht in einem einzigen Auftrag ausgeschrieben werden. In der Regel umfasst die erste Ausschreibung zur Umsetzung eines solchen Vorhabens die Auswahl sowie die Anpassung und Implementierung eines geeigneten Produkts im Rahmen eines ausgewählten Pilotbereichs. Im Anschluss kann auf Basis der Ergebnisse des Pilotbetriebs geprüft werden, ob das Produkt tatsächlich für die Behörde geeignet ist und ob der Systemeinsatz ausgeweitet wird.
- **Beschaffung von Produkt und Dienstleistungen**
Es ist zu beachten, dass in der Regel nicht nur der Erwerb von Produktlizenzen ausgeschrieben wird, sondern zusätzlich eine Vielzahl von Dienstleistungen, die vom Anbieter zu erbringen sind (oft gehört hierzu das Technische Feinkonzept – vgl. Kapitel 4.6.3). Meist übersteigt der Umfang der aus geschriebenen Dienstleistungen das finanzielle Volumen der Software deutlich, insbesondere wenn zunächst nur eine Pilotierung des Systems mit wenigen Systemnutzern aus geschrieben wird. Es ist sicherzustellen, dass die aus geschriebenen Dienstleistungen ausreichend spezifiziert sind und dass die Erbringung dieser durch den Anbieter im Angebot mit bewertet wird. Folglich ist in der Leistungsbeschreibung über den Anforderungskatalog zur Produktauswahl hinaus ein entsprechender Baustein mit geeigneten Fragen vorzusehen.
- **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 Produkte, die aufgrund der Bewertung in der engeren Wahl stehen, innerhalb der Behörde in einer realen Umgebung mit Hilfe realer Testszenarien von Behördenmitarbeitern getestet werden. Eine Teststellung sollte ca. 2 Wochen andauern.

Notwendigkeit der Spezifizierung der Dienstleistungen

5.1.3 Bewertung/ Produktauswahl

Bei der Bewertung der Angebote wird durch die Behörde für jede Einzelanforderung der Grad der Erfüllung des behördenspezifischen Anforderungs

rungskataloges festgelegt. Die Anwendung des UfAB III-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 etc.) führen.
- Wirtschaftlichkeit: Sind die angebotenen Features bereits tatsächlich implementiert (Referenz angeben lassen) oder können sie nur bei Bedarf projektspezifisch umgesetzt werden? Die spezifische Umsetzung kann ggf. erhebliche finanzielle Mittel binden.
- Parametrisierungsmöglichkeit 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.
- Umsetzung mehrerer Konfigurationen: Wenn für das Produkt mehrere Konfigurationen zur Umsetzung aller Prozesse der Behörde benötigt werden, so ist zu prüfen, ob die parallele Verwendung mehrerer solcher Konfigurationen möglich ist. (vgl. Kapitel 4.6 sowie Abbildung 10).

Aspekte der Produktauswahl

Zu den DOMEA®-zertifizierten Produkten sind im Rahmen der Prüfberichte¹⁶ Aussagen zu den oben genannten Aspekten enthalten, und können im Zweifelsfall nachgelesen werden. Niemals dürfen diese Aussagen jedoch im Rahmen einer Ausschreibung als offizielle Begründung für die Festlegung einer Einzelbewertung herangezogen werden. Die Zertifizierung ist stets zeitpunktbezogen, somit könnte eine Information im Prüfbericht ggf. veraltet sein. Im Zweifelsfall sollte beim Bieter nachgefragt werden.

Informationen zu zertifizierten Produkten bei der KBSt

5.2 Anpassung, Installation, Datenmigration, Test

Nach der Ausschreibung und der Auswahl des Produkts und des Softwareanbieters, muss das System auf die spezifischen Belange der Behörde angepasst werden. Die Anpassung erfolgt dabei aus der Erfahrung vergleichbarer Projekte in der Regel nicht reibungslos. Zwar sind die Anforderungen der Behörde und die Soll-Geschäftsabläufe in den Feinkonzepten spezifiziert, trotzdem zeigt es sich, dass nach der Installation des Systems zunächst nicht alle Bereiche des Systems fehlerfrei und im Sinne der Behörde funktionieren.

Somit ist im Rahmen der Aktivität „Anpassung, Installation, Datenmigration, Test“ davon auszugehen, dass mehrere Iterationen der Auslieferung und Installation der Software erfolgen werden. Diese Tatsache wird in der Abbildung 1 durch den rekursiven Pfeil angedeutet. Das mehrmalige Durchlaufen dieser Aktivität ist eine Vorgabe aus dem V-Modell XT¹⁷, in dem angenommen wird, dass die einzuführende Software in mehreren Entwicklungszyklen ausgeliefert, stets geprüft und verbessert wird, bis sie allen Anforderungen genügt. Dieses Vorgehen basiert unter anderem auf

¹⁶ vgl. <http://www.kbst.bund.de/DOMEA-Konzept/Zertifizierungsverfahren-,418/Ergebnisse-2.0.htm>

¹⁷ vgl. [V-Modell XT]

der Tatsache, dass das V-Modell XT insbesondere ein Vorgehensmodell für Entwicklungsprojekte darstellt. Da am Markt jedoch eine ausreichende Anzahl DOMEA®-zertifizierter Produkte verfügbar ist, geht der vorliegende Leitfaden statt dessen von der Annahme aus, dass ein VBS als Standardprodukt eingeführt wird und somit für die jeweilige Behörde anzupassen ist. Somit geht es an dieser Stelle nicht um Entwicklungszyklen, die zu durchlaufen sind, sondern die Anpassung des Systems ist ggf. in mehreren Zyklen (mit Test etc.) durchzuführen, bis der Anbieter ein fehlerfreies an die Anforderungen der Behörde ausgerichtetes Produkt geliefert hat.

Über die Aspekte der Anpassung des Systems hinaus sind die Aktivitäten zur Installation des ausgelieferten Systems, zur Migration von Altdaten in das Produkt und zum Funktions- und Abnahmetest innerhalb der Behörde detailliert zu definieren. Diese Aktivitäten sollten mit Inhalten und Terminen in einem Einführungskonzept festgeschrieben werden, da sie alle im Hinblick auf die Endabnahme des Systems von hoher Relevanz sind.

Einführungskonzept

Das Einführungskonzept listet nicht die fachlichen oder technischen Anforderungen an das Produkt redundant zum fachlichen bzw. technischen Feinkonzept nochmals auf, sondern konkretisiert Inhalte, Abfolge und Termine der einzelnen Aktivitäten, die mit der Anpassung, Installation, der Datenmigration und dem Test in Zusammenhang stehen. Solche inhaltlichen Bereiche, die im fachlichen bzw. technischen Feinkonzept noch nicht weiter spezifiziert wurden (z. B. detaillierte Spezifikation zur Migration von Altdaten in das VBS) runden das Einführungskonzept ab, bzw. werden als Anhang zum fachlichen bzw. technischen Feinkonzept spätestens zu diesem Zeitpunkt zusätzlich erstellt.

Im Folgenden werden die einzelnen Bestandteile des Einführungskonzeptes näher erläutert:

5.2.1 Anpassung

Die Anpassung des Produkts erfolgt grundsätzlich durch den Softwareanbieter und muss die in der Behörde eingesetzten Fachverfahren, die spezifischen Nutzerrechte und Prozesse etc. berücksichtigen.

Es wird an dieser Stelle empfohlen, ein Lastenheft durch den Auftragnehmer erstellen zu lassen. Dieses beschreibt, wie die spezifischen Anforderungen durch das ausgewählte System umgesetzt und gewährleistet werden. Im Anschluss muss dieses durch die Behörde abgenommen werden.

Lastenheft zur Umsetzung der spezifischen Anforderungen

Die Prüfung auf korrekte Umsetzung der technischen Vorgaben an das System erfolgt während der Testphase in der Registratur und des Pilotbereichs (vgl. Kap. 5.2.4).

5.2.2 Installation

Die Installation erfolgt durch den Systemanbieter. Das IT-Referat der Behörde sollte bei diesem Schritt eingebunden werden, um ggf. die system-spezifischen Besonderheiten kennen zu lernen.

Im Rahmen der Installation müssen darüber hinaus die definierten Sicherheitsaspekte bzw. Restriktionen der jeweiligen Behörde beachtet werden.

5.2.3 Datenmigration

Nach der Installation des Systems müssen für die Bearbeitung notwendige Altdaten in das neue System migriert werden. Es ist zu beachten, dass die Übernahme von Altdaten einen erheblichen Kostenfaktor darstellt. Aus diesem Grund wird oft die sog. Stichtagsregelung angewandt. Dies bedeutet, dass ab einem bestimmten Datum das neue Vorgangsbearbeitungssystem

Stichtagsregelung

für die Bearbeitung eingesetzt wird. Es werden im Vorfeld nur diejenigen Daten migriert, welche für die Bearbeitung ab dem Stichtag benötigt werden.

Des Weiteren muss definiert werden, wer die Datenmigration übernimmt. In der Regel wird die Datenmigration im Rahmen der Ausschreibung an den Auftragnehmer vergeben. Von der Behörde muss dabei die Richtigkeit des Datenmigrationskonzepts und anschließend die Konsistenz der migrierten Daten überprüft werden.

Datenmigrationskonzept

Sind elektronische Altdaten z. B. in einem Registratursystem vorhanden, so sollte es das Ziel sein, bei der Einführung des VBS vor Pilotbeginn sämtliche Akten-, Band- und Dokumentdaten des Pilotbereichs in das Pilotsystem zu migrieren. In jedem Fall ist sicherzustellen, dass die im Neusystem verfügbaren Daten mindestens in Umfang und Qualität den Daten des Altsystems entsprechen. Andernfalls bedeutet die Arbeit mit dem Neusystem für den Bearbeiter einen informationstechnischen Rückschritt, der inakzeptabel ist und mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einer Ablehnung des Systems führen wird. Bei der Migration ist:

- die Integrität, Struktur und Vollständigkeit der Daten in den Vorgangsbearbeitungssystemen zu gewährleisten,
- Arbeitsbeeinträchtigungen für nicht an der Pilotierung beteiligte Organisationseinheiten auszuschließen,
- Arbeitsbeeinträchtigungen für die Pilotbereiche aufgrund von Leerzeiten, in denen kein System zur Verfügung stand, so gering wie möglich zu halten,
- den Mitarbeitern der Pilotbereiche die Wiedererkennung der eigenen Daten innerhalb der Vorgangsbearbeitungssysteme optimal zu gewährleisten
- die Möglichkeit zur Re-Migration der Daten in das Ursprungssystem offen zu halten.

Rahmenbedingungen bei Migration

Die Datenmigration basiert stets auf einem Datenmigrationskonzept. Dieses führt aus, wie die im Altsystem gespeicherten Daten in die Objekthierarchie des VBS (Akte - Vorgang - Dokument) zu transferieren sind. Darüber hinaus wird die Zuordnung der Felder des Altsystems zu den Feldern des VBS vorgegeben (Mapping). Das Migrationskonzept ist Teil des technischen Feinkonzepts und wird in der Regel vom Auftragnehmer erstellt.

Die Migration der Daten vollzieht sich in der Regel in zwei Schritten:

- Vollständiger Export aller verfügbaren Alt-Daten der Pilotbereiche aus dem Altsystem mit Hilfe eines Skripts in einem definierten Format.
- Anschließender Import der Daten in das VBS.

Beim Export der Daten aus einem Altsystem, das die papierbasierte Arbeit mit Akten unterstützt, ist sicherzustellen, dass die Struktur entweder in eine elektronische Aktenführung transformiert wird, oder als papierbasierte Struktur weiter bestehen bleibt und dabei von den elektronischen Akten unterscheidbar ist.

5.2.4 Test

5.2.4.1 Vorbemerkung

Hinsichtlich der Durchführung des Systemtestes ist folgendes festzustellen:

Auch wenn die Behörde im Rahmen des Ausschreibungsverfahrens ein nach dem DOMEA®-Anforderungskatalog zertifiziertes Produkt beschafft hat und ggf. im Rahmen einer Teststellung das ausgewählte Produkt zuvor geprüft hat, werden Schritte zur Überprüfung der erforderlichen Funktionalität mit dem Leistungsstand des Produktes nicht entbehrlich:

- Der behördenspezifische Anforderungskatalog kann aufgrund seiner Anpassungen stark vom Anforderungskatalog der KBSt abweichen, der der Zertifizierung zugrunde liegt. Dies gilt insbesondere für die zusätzlich aufgenommenen Anforderungen. Diese können nicht in der Zertifizierung berücksichtigt werden und sind somit durch die Behörde zu überprüfen.
- Eine Teststellung, die im Rahmen der Ausschreibung durchgeführt wurde, gibt der Behörde im Gegensatz zur reinen schriftlichen Bewertung zwar konkrete Einblicke in die Ausgestaltung des Produkts – die Teststellung basiert in der Regel aber auf dem Standardlieferungsumfang des Produktes und berücksichtigt daher kaum Spezifika der Behörde. Insbesondere behördenspezifische Anpassungen (z. B. die Abbildung strukturierter Prozesse oder die Umsetzung spezieller Funktionen) sollten aber vor Produkteinführung ausreichend getestet werden. Als Anlage 1 liegt dem Projektleitfaden ein Testszenario bei, das als Beispiel zur Festlegung eines geeigneten Geschäftsablaufs für den Systemtest herangezogen und entsprechend angepasst werden kann.

*Notwendigkeit von Tests
des einzusetzenden VBS*

Darüber hinaus dient die Durchführung des Systemtests auch anderen Aspekten, die im Rahmen der Zertifizierung durch die KBSt nicht Gegenstand der Prüfung sein können:

- Test der Software innerhalb der behördeneigenen Leitungskapazitäten. Diese stellen eine maßgebliche Rahmenbedingung für die Performance des Produktes dar und können nur in der realen Umgebung der Behörde getestet werden.
- Berücksichtigung des behördenspezifischen Umfangs und der Art der Dokumente (Sonderformate, Umfang der gescannten Dokumente – Farbscans oder Schwarzweiß, etc.).
- Stabilität des Programms im täglichen Betrieb.
- Softwareergonomische Kriterien.

5.2.4.2 Testvorbereitungen

Um den Test in strukturierter Form durchführen und dokumentieren zu können, ist die Erstellung eines Testkonzeptes unerlässlich. Im Testkonzept werden sowohl die fachlichen als auch die technischen Anforderungen an das System entsprechend dem Anforderungskatalog dargestellt und in Form von Testaufgaben beschrieben.

Es empfiehlt sich, das Testkonzept in die Abschnitte Funktions- und Lasttest zu gliedern. Der Abschnitt Funktionstest gibt zur Prüfung der Umsetzung der funktionalen Anforderungen durch den Produkthanbieter Testaufgaben vor, die vom Testteam im Rahmen der Testdurchführung am System getestet werden. Hierbei sind zwei Aspekte zu berücksichtigen:

*Testkonzept: Funktions-
und Lasttest*

- Test der Grundfunktionen des Systems (z. B. zentrale Einzelfunktionen gemäß den Anforderungen des DOMEA®-Konzeptes) auf Basis eines ablauforientierten Szenarios.
- Test spezifischer Anpassungsleistungen und Umsetzung der Anforderungen an das Rechtenkonzept.

Das Testen mit Hilfe eines Szenarios, das sich am tatsächlichen Geschäftsgang der Behörde orientiert und die einzelnen Funktionen im inhaltlichen Zusammenhang überprüft, zielt auf eine hohe Nutzerakzeptanz. Ein solches Szenario erleichtert es erheblich, ausgewählte fachliche Mitarbeiter der Pilotbereiche in den Test einzubeziehen und diesen die Möglichkeit zu geben, direkt auf Änderungen des Systems Einfluss zu nehmen (s. Anlage 1).

Im Rahmen des Funktionstests ist darauf hinzuweisen, dass die Testpersonen neben der Bearbeitung der vorgegebenen Testaufgaben bewusst Fehleingaben im System vornehmen, um die Stabilität des Systems sowie die Verständlichkeit der Fehlermeldungen zu überprüfen. Darüber hinaus ist sicherzustellen, dass das Maskenlayout der einzelnen Funktionen und Programmfenster beim Funktionstest durch die direkt betroffenen Mitarbeiter mit bewertet wird. Auch durch diese Maßnahme kann die Nutzerakzeptanz verbessert werden.

Im Abschnitt Lasttest des Testkonzepts werden die systemtechnischen Anforderungen zur Leistungsfähigkeit des Verfahrens unter definierten Bedingungen („Labortest“) beschrieben. Sofern in der Behörde bereits ein Testtool vorliegt (z. B. Mercury Interactive oder Rational Robot), sollte dies für den Lasttest eingesetzt werden. Mit Hilfe des Testtools kann eine entsprechende Belastung des Systems erzeugt werden (durch die Erzeugung virtueller Clients) und das Systemverhalten dokumentiert und aufgezeichnet werden.

Ferner ist in diesem Zusammenhang auf den Test der Restart- und Recovery-Fähigkeiten des Systems hinzuweisen.

Einführungsprojekte von Vorgangsbearbeitungssystemen zeichnen sich dadurch aus, dass sie stets organisatorischer Nachjustierungen in der Pilotphase bedürfen. In der Regel wirken die in den Konzepten entworfenen Lösungsansätze zur effizienten Abwicklung der täglichen Arbeitsabläufe in der Praxis etwas anders als erwartet. Diese Tatsache bedingt die Notwendigkeit zur Anpassung der definierten Abläufe im Detail. Häufig reichen kleine Änderungen des Ablaufs aus, um beispielsweise Engpässe aufzulösen und eine schnellere Abwicklung zu realisieren. Es ist daher dringend angeraten auch organisatorische Aspekte in den Test des VBS einzubeziehen, um die getroffenen organisatorischen Regelungen einer entsprechenden Prüfung zu unterziehen.

Testkonzept: Überprüfung der organisatorischen Regelungen

Neben dem Testkonzept ist zur Durchführung des Tests ein Testplan von erheblicher Bedeutung. Der Testplan soll folgende Inhalte aufweisen:

- Zeitlicher Einsatz der Mitglieder des Testteams.
- Festlegung, an welchen Tagen welche Testaufgaben getestet werden.
- Festlegung der Gesamtdauer der Testdurchführung (Testbeginn / Testende) entsprechend den mit dem Systemanbieter vereinbarten Abnahmefristen.

Der Testplan ist sowohl an das Testteam als auch an das IT-Referat (Bereitstellung der IT-Infrastruktur) auszuhändigen.

Zudem ist sicherzustellen, dass während der Testphase Mitarbeiter des Produktanbieters bzw. des Realisierers verfügbar sind, um ggf. auftretende Probleme sofort beheben zu können. Andernfalls besteht die Gefahr, dass bei Auftreten eines schweren Fehlers der Test komplett abgebrochen werden muss.

5.2.4.3 Testdurchführung

im Rahmen der Testdurchführung ist die Erstellung eines einheitlichen **Fehlermeldeformulars** sowie einer Fehlerdatenbank ein unerlässliches Hilfsmittel. Um die von den Mitgliedern des Testteams erstellten Fehlermeldungen einheitlich zu gestalten und deren Nachvollziehbarkeit (sowohl für den Testleiter als auch für den Systemhersteller) sicher zu stellen, empfiehlt es sich ein standardisiertes Fehlermeldeformular (z. B. in Form einer Word-Dokumentvorlage) zu erstellen. Inhalte eines solchen Formulars sind in der Regel mindestens die folgenden Felder:

- Name des Testenden,
- Datum der Fehlermeldung,
- Testfallnummer,
- Fehlerkategorisierung (erheblicher / nicht erheblicher Mangel, Change Request, organisatorischer Mangel),
- Möglichst exakte Beschreibung der Fehlerentstehung (Arbeitsschritte, in Folge derer der Fehler aufgetreten ist).

Die **Fehlerdatenbank** dient der systematischen Verfolgung der gemeldeten Fehler. Neben den aus der Fehlermeldung übernommenen Daten, sind in der Fehlermeldung u. a. der Fehlerstatus (z. B. offen, gemeldet, behoben, etc.) sowie Anmerkungen des Systemanbieters aufzunehmen. Anhand der Datenbank ist somit der Status aller erfassten Fehlermeldungen jederzeit überprüfbar.

Unmittelbar vor Testbeginn ist die technische Infrastruktur für die Testdurchführung bereit zu stellen. Zum Testauftakt sollte für alle am Test Beteiligten eine Veranstaltung durchgeführt werden, in der u. a. über

- den zeitlichen Ablauf des Tests,
- die Inhalte des Testkonzeptes,
- die Aufgabenverteilung sowie
- den Testablauf (z. B. Erstellung von Fehlermeldungen)

Informationsveranstaltung

informiert wird.

Damit die fehlerfreie Funktionsfähigkeit des Systems ausreichend getestet werden kann, ist die Einrichtung einer **Testorganisation** bestehend aus Testleiter und Testteam notwendig. Im Folgenden werden die Tätigkeiten und fachlichen Voraussetzungen des Testleiters näher beschrieben.

Der **Testleiter** muss über die entsprechenden fachlichen und technischen Kompetenzen verfügen. Er übernimmt die organisatorische Koordinierung, sammelt und überprüft die Fehlermeldungen (auf Nachvollziehbarkeit und Reproduzierbarkeit) und leitet diese im nächsten Schritt an den Systemhersteller weiter. Darüber hinaus überwacht er die Behebung der Fehler und verwaltet die Fehlermeldungen.

Aufgaben des Testleiters

Damit die Informationen strukturiert abgelegt und recherchiert werden können, ist es empfehlenswert eine Fehlerdatenbank zu generieren. Alternativ können auch unterstützende Softwareprodukte (z. B. Bugzilla¹⁸) eingesetzt werden.

¹⁸ vgl. <http://bugzilla.org>

Darüber hinaus ist es Aufgabe des Testleiters, strittige Fragen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer zu klären und für die Einhaltung des definierten Zeitplans zu sorgen.

Das **Testteam** übernimmt die Testdurchführung. Die im Testkonzept abgebildeten Testaufgaben müssen detailliert geprüft werden und Fehlerberichte erstellt werden. Im Anschluss daran werden diese an den Testleiter weitergeleitet.

5.3 Schulung

Bei der Planung der Schulungsmaßnahmen ist darauf zu achten, dass diese möglichst zeitnah vor Einführung des VBS durchgeführt werden. Nach Abschluss der Schulung sollten die Mitarbeiter unmittelbar Zugriff auf das System haben, um das vermittelte Wissen direkt in der Praxis anwenden zu können.

Im Rahmen der Schulungsplanung ist die Erhebung der Qualifikation und der Einsatzgebiete der Mitarbeiter notwendig. Um den hohen Anforderungen gerecht zu werden, die eine Schulung an alle Beteiligten stellt, sollten alle Teilnehmer über vergleichbare fachliche und technische Vorkenntnisse verfügen. Ferner müssen die Inhalte der Schulung den Tätigkeitsfeldern der Kursteilnehmer entsprechen (z. B. Systemadministrator, Registratur, Sachbearbeiter). Aus diesem Grund ist eine Erhebung der fachlichen und technischen Kenntnisse der Mitarbeiter durchzuführen und eine Zuordnung über deren Einsatzgebiet vorzunehmen. Insbesondere ist zu überprüfen, ob einige Mitarbeiter neben der Schulung des Vorgangsbearbeitungssystems evtl. eine PC-Grundschulung (z. B. Windows-Schulung) benötigen. Darüber hinaus zeigen die Erfahrungen verschiedener VBS-Einführungsprojekte, dass ggf. auch Schulungen zum Geschäftsgang und zur Registratur/Schriftgutverwaltung im Rahmen der VBS-Einführung sinnvoll anzubieten sind.

Erhebung der Kenntnisse der Teilnehmer

Im Rahmen der Schulungsplanung ist die Festschreibung der Schulungsinhalte, der Maßnahmen zur Gewährleistung einer reibungslosen Schulungsdurchführung sowie der organisatorischen Rahmenbedingungen in einem Schulungskonzept zwingend erforderlich.

Folgende Inhalte/ Maßnahmen sind dabei zu berücksichtigen bzw. im Vorfeld abzustimmen:

- Definition von Schulungsgruppen mit identischen Vorkenntnissen.
- Festlegung der Schulungsinhalte (Funktionen, Tiefe)
- Ablauforientierte, nicht funktionsorientierte Durchführung der Schulung: Bei einer ablauforientierten Schulung können die Mitarbeiter den Schulungsinhalten aus fachlicher Sicht stets folgen, d. h. sie erlernen die Nutzung des Systems anhand konkreter Fallbeispiele der täglichen Arbeit, die sie später in die Praxis anwenden können. Hierbei soll den Mitarbeitern auch ein Gesamtverständnis für die am Gesamtprozess beteiligten Funktionen deutlich werden (wo sind die Schnittstellen zur Registratur, welche Aufgaben werden wo und wie erfüllt?) Bei der funktionsorientierten Schulung steht dagegen vielmehr das Produkt im Vordergrund. Es werden die Funktionen des Systems erläutert, der Mitarbeiter erfährt aber nicht, welche Funktionen er in seinem eigenen Arbeitszusammenhang in welcher Form benötigt und wie sich das Zusammenwirken der Beteiligten im Gesamtprozess darstellt.
- Festlegung der für die Schulungsdurchführung verantwortlichen Personen (z. B. Externer Dienstleister führt die ersten Schulungen durch und

Ablauforientierte vs. funktionsorientierte Schulung

bildet Multiplikatoren im Haus aus, die die weiteren Schulungsmaßnahmen erledigen).

- Definition der unterschiedlichen Schulungsmaßnahmen (z. B. Schulung zum Geschäftsgang und dessen rechtliche Grundlagen, Windows-Einführungsschulung, Anwenderschulung Vorgangsbearbeitungssystem, Administratorenschulung) und deren zeitliche Reihenfolge.
- Festlegung der Schulungsdauer für die unterschiedlichen Schulungsmaßnahmen.
- Abstimmung der Schulungstermine der einzelnen Anwender in Abhängigkeit von der Einführung des Verfahrens auf dem Arbeitsplatzrechner der Nutzer.
- Vorbereitung / Beschaffung der benötigten Schulungsinfrastruktur (Schulungsraum, Schulungscomputer, Videobeamer, etc.) mit den im Haus verantwortlichen Stellen (z. B. Innerer Dienst, IT-Referat).
- Vorbereitung und Erstellung von Schulungsunterlagen.

5.4 Systemeinführung/ Pilotierung

Bei Einführung des Systems in einem Pilotbereich ist unbedingt zu beachten, dass – wie auch immer die Einführung organisatorisch abgefedert wird – die Arbeitsproduktivität der Pilotteilnehmer zunächst abnehmen wird. Dies zeigt die Produktivitätskurve der Einführung auf, die in Abbildung 12 dargestellt ist.

Durch die Notwendigkeit, die eigenen Tätigkeiten am Pilotstart mit einem neuen System durchführen zu müssen, sinkt zwangsläufig die Produktivität ab. Nach ausreichender Einarbeitungszeit und neu gewonnener Routine steigt die Produktivität wieder an und übersteigt in der Regel das Niveau vor der Einführung (Zeitgewinn durch schnelle Recherche etc.) Mittels Schulungs-, Betreuungs- und weiterer organisatorischer Maßnahmen kann sichergestellt werden, dass das Produktivitätstief möglichst schnell durchlaufen wird. Die zeitliche Dauer und die Intensität des Produktivitätstiefs ist jeweils projektspezifisch und in der Regel nicht exakt vorhersehbar.

*Produktivitätstief nach
Systemeinführung*

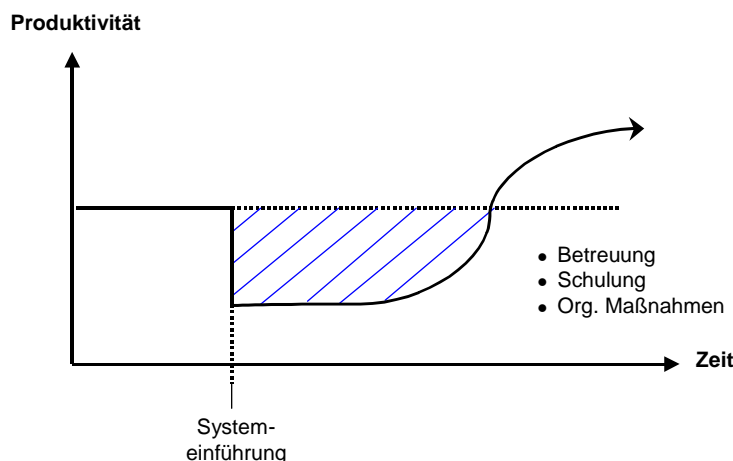


Abbildung 12 – Arbeitsproduktivität im Pilotbetrieb

Im direkten Anschluss an die Schulungsmaßnahmen beginnt der Einsatz des VBS in dem definierten Pilotbereich. Folgende Punkte sind bereits im Vorfeld des Pilotbetriebes zu beachten bzw. sollten im Verlauf des Pilotbetriebes durchgeführt werden:

- Festlegung der konkreten Einführungsalternative
- Durchführung einer Mitarbeiterinformationsveranstaltung.
- Sicherstellung der Vor-Ort-Betreuung der Pilotteilnehmer
- Kontinuierliche Durchführung der Qualitätssicherung (vgl. Kapitel 5.8).
- Durchführung einer Mitarbeiterbefragung bzgl. der Ergonomie und dem Nutzen der Anwendung sowie über die Mitarbeiterzufriedenheit.

5.4.1 Festlegung der konkreten Einführungsalternative

Die Einführungsstrategie (Pilotbereiche, Orientierung an Organisationseinheiten bzw. an Prozessen etc.) ist bereits bei der Planung der VBS-Einführung ausreichend zu fixieren (vgl. Kapitel 3.2.1). Spätestens zu diesem Zeitpunkt ist im Einführungskonzept festzulegen, ob im Pilotbetrieb

- eine parallele Bearbeitung mit dem Altverfahren und der neuen Vorgangsbearbeitungssoftware erfolgen soll,
- die Bearbeitung bereits im Pilotbetrieb ausschließlich mit Hilfe der neuen Vorgangsbearbeitungssoftware erfolgt.

Darüber hinaus ist zu spezifizieren – falls dies noch nicht im Feinkonzept geschehen ist:

- Die Vorgehensweise bei Medienbrüchen (z. B. Einsatz von Scannern (zentral oder dezentral)).

Grundsätzlich zeigen die Erfahrungen aus vergleichbaren Projekten, dass Doppelarbeiten im Zusammenhang mit der Neueinführung eines VBS zu vermeiden sind. Diese führen in der Regel dazu, dass die bekannten papierbasierten Abläufe beibehalten werden und die elektronische Bearbeitung nur wenig praktiziert wird. Es hat sich daher als sinnvoll erwiesen, im Pilotbetrieb von Beginn an ausschließlich mit Hilfe des neuen VBS elektronisch zu arbeiten. In der Regel erfolgt die Umstellung von papierbasierter Bearbeitung auf elektronische Bearbeitung stichtagsbezogen. Abhängig von den durchschnittlichen Laufzeiten der Altakten und der Menge der aktiven Akten zum Stichtag ist zu prüfen, ob und ggf. in welchem Umfang, bestehende Papierakten stichtagsbezogen in elektronische Akten umgewandelt (vorgescannt) werden müssen, um sie ab Stichtag im VBS elektronisch nutzen zu können.

Prüfung der Umstellung auf elektronische Akten

Weitere Erläuterungen zum Umgang mit Medienbrüchen werden im DOMEA®-Organisationskonzept 2.1¹⁹ gegeben.

5.4.2 Durchführung einer Mitarbeiterinformationsveranstaltung

Im Rahmen einer Informationsveranstaltung sind die Mitarbeiter des Pilotbereiches über den Einsatz des Vorgangsbearbeitungssystems, die anstehenden Schulungsmaßnahmen, die Anwenderbetreuung sowie den Ablauf der Einführung zu informieren. Insbesondere sollte den Mitarbeitern dabei so klar wie möglich aufgezeigt werden, welche konkreten Änderungen der Aufbau- und Ablauforganisation die VBS-Einführung mit sich bringt.

¹⁹ vgl. [DOMEA Org-Konzept]

Um den Mitarbeitern den Stellenwert dieser Aktivität zu verdeutlichen, sollte ein Mitarbeiter der Führungsebene die Informationsveranstaltung eröffnen.

5.4.3 Vor-Ort-Betreuung der Pilotteilnehmer

Insbesondere in der Anfangsphase des Pilotbetriebes (mindestens 4 Wochen) ist die Vorort-Betreuung der Teilnehmer zu gewährleisten, um die Mitarbeiter beim Umgang mit dem neuen Verfahren aktiv zu unterstützen und evtl. Ängste abzubauen. Die Intensität der Vorort-Betreuung kann im fortlaufenden Pilotbetrieb kontinuierlich reduziert werden.

Zusätzlich zur Vor-Ort-Betreuung der Anwender sollte eine Telefonhotline eingerichtet werden, an die sich die Pilotteilnehmer bei Problemen oder Fragestellungen zur Vorgangsbearbeitungssoftware wenden können. Die Hotline sollte über einen Zeitraum von mindestens 3 Monaten (evtl. bis zu 6 Monaten) eingerichtet werden.

Sowohl die Vor-Ort-Betreuung als auch die Telefon-Hotline können entweder durch geschultes hausinternes Personal oder durch einen externen Dienstleister wahrgenommen werden.

5.4.4 Fehlermanagement

Die organisatorischen und inhaltlichen Maßnahmen des Test- und Fehlermanagement wurden bereits in Kapitel 5.2.4 beschrieben. Da im Rahmen des Softwaretests in der Regel jedoch nicht alle Mängel eines Produkts erkannt werden, ist das Fehlermanagement auch während des Pilotbetriebs aufrecht zu erhalten.

Die Anwender melden auftretende Softwaremängel bzw. Verbesserungsvorschläge zu den organisatorischen Regelungen den Betreuern vor Ort bzw. über die Telefon-Hotline. Die Betreuer bzw. Hotline-Mitarbeiter überprüfen die gemeldeten Mängel auf Nachvollziehbarkeit, generieren die Fehlermeldungen und leiten diese an den Testleiter weiter. Dieser übergibt die Meldungen an den Produkthersteller bzw. den Realisierer zur Bearbeitung.

Softwaremängel und organisatorische Verbesserungsvorschläge

5.4.5 Mitarbeiterbefragung

Zur Evaluierung der Pilotphase im Hinblick auf die Entscheidungsfindung über die Durchführung des Roll-Out eignet sich eine Mitarbeiterbefragung im hohen Maße.

Durch diese Befragung können Mängel sowohl aus organisatorischer Sicht (beispielsweise mangelnde Information der Mitarbeiter über die Projekthalt, nicht ausreichende Schulungs- oder Betreuungsmaßnahmen, Optimierungsvorschläge zur Ablauforganisation, etc.) als auch am System selbst bemerkt, analysiert und vor Durchführung der nächsten Aktivität behoben werden. Zudem bindet eine Mitarbeiterbefragung die betroffenen Mitarbeiter direkt in die Entscheidung ein und bewirkt somit eine hohe Akzeptanz.

Zu beachten ist, dass die Mitarbeiterbefragung in der Regel zumindest zweimal durchgeführt werden sollte: Einmal kurz nach Beginn der Pilotierung, ein zweites mal nach Beendigung der Pilotierung. Auf diese Weise kann ermittelt werden, in welchem Zeitraum der anfängliche Effizienzverlust aus der Systemeinführung (vgl. Abbildung 12) sich neutralisiert und ob der Systemeinsatz tatsächlich in der Praxis zur Steigerung der Arbeitseffizienz führt. Ein Beispiel für eine Mitarbeiterbefragung ist als Anlage 2 enthalten.

Mehrfache Durchführung der Mitarbeiterbefragung

5.5 Evaluierung und Teilprojektabschluss

Nach Beendigung des Pilotbetriebes ist darüber zu entscheiden, wie und ob das Projekt fortgesetzt wird.

Soll das Vorgangsbearbeitungssystem behördenweit eingesetzt werden, so sollte die Einführung schrittweise in den einzelnen Organisationseinheiten bzw. über die Prozessstruktur erfolgen.²⁰ Die Projektorganisation bleibt in diesem Fall bis zur kompletten Einführung des VBS bestehen.

Entscheidet man sich hingegen, das Vorgangsbearbeitungssystem ausschließlich im Pilotbereich einzusetzen, so kann der Projektabschluss herbeigeführt werden.

Wird das Projekt nach Beendigung des Pilotbetriebes nicht weitergeführt, so sind Maßnahmen zu treffen, um die konventionelle Vorgangsbearbeitung weiter zu ermöglichen. Hierzu gehören z. B.:

- Ausdruck der elektronisch generierten Akten bzw. Speicherung der Dokumente der elektronischen Akten in einem File-System mit spezifischem Zugriff.
- Re-Migration der aus einem Altsystem migrierten Daten in das Ursprungssystem.

Maßnahmen nach Beendigung des Pilotbetriebes

Im Rahmen des Teilprojektabschlusses wird zum einen der aktuelle Projektschritt offiziell beendet, zum anderen dient der Teilprojektabschluss der Überprüfung der geleisteten Arbeit und der umgesetzten Ziele.

Es handelt sich dabei nur um den Abschluss eines Projektschrittes im Hinblick auf den Roll-Out und unter der Maßgabe, dass das Projekt insgesamt weitergeführt wird. Wird das Projekt vollständig beendet (letzte Iterationschleife), dann sind die Ausführungen in Kapitel 6 zu beachten.

Im Folgenden werden die Maßnahmen dargestellt, die im Rahmen des Teilprojektabschlusses geleistet werden sollten:

Maßnahmen nach Beendigung des Teilprojektes

- Identifizierung noch ausstehender Projektaufgaben und -ziele
- Durchführung der Revision durch den Projektleiter
- Durchführung einer Projektabschlussitzung (durch die Projektleitung und ggf. Mitglieder des Projektteams)
- Erstellen des Projektabschlussberichtes
- Information der beteiligten Stellen über Projekt-Ende und Projektergebnis.

5.5.1 Identifizierung ausstehender Projektaufgaben und -ziele

Haben sich beispielsweise im Projektverlauf die ursprünglichen Ziele verschoben, bzw. konnten Teile der Ziele nicht realisiert werden (z. B. technische Umsetzung war nicht möglich), so sind diese als zukünftige Ziele einer Weiterentwicklung des Verfahrens (z. B. im Rahmen eines Updates) festzuhalten.

²⁰ vgl. [DOMEA Org-Konzept]

5.5.2 Durchführung einer Revision

Der Projektleiter führt eine Revision des Projektes durch und stellt den tatsächlichen Aufwänden (Ist-Aufwände) die geplanten Aufwendungen (Soll-Aufwand) gegenüber (z. B. Einsatz an finanziellen und personellen Ressourcen).

Sind starke Planabweichungen festzustellen (Ist-Aufwand liegt mehr als 10 % über dem Soll-Aufwand), so sind die Gründe hierfür zu analysieren und in einem Projektabschlussbereich aufzunehmen (siehe unten).

5.5.3 Projektabschlussitzung

Die Projektabschlussitzung dient der gemeinsamen projektinternen Analyse des bewältigten Projektes. Es werden die Stärken und Schwächen des Projektes analysiert und überprüft, welche Ziele zu welchem Grad erreicht wurden. Ferner wird ein Erfahrungsaustausch initiiert, der im Folgenden im Projektabschlussbericht festgehalten werden kann.

Weitere Erläuterungen zu den Inhalten einer Projektabschlussitzung werden im Praxisleitfaden Projektmanagement des BMI gegeben

5.5.4 Projektabschlussbericht

Mit dem Projektabschlussbericht legt der Projektleiter Rechenschaft gegenüber dem Lenkungsausschuss über den Verlauf und die Ergebnisse des Projektes ab. Im Projektabschlussbericht sind Projekterfahrungen zu fixieren sowie eine abschließende Projektbilanz zu ziehen (Erfolgskontrolle). Größere Planabweichungen (Ressourcenverbrauch, zeitlicher Verzug des Projektes) sind im Projektabschlussbericht zu dokumentieren und begründen.

Der Projektbericht ist mit den Projektteammitgliedern abzustimmen und soll vor zukünftigen Projekten als Erfahrungsbericht herangezogen werden.

Weitere Erläuterungen zu den Inhalten des Projektabschlussberichtes sind dem Praxisleitfaden Projektmanagement des BMI zu entnehmen.

5.5.5 Informationsveranstaltung über Projektergebnis.

Die Information aller beteiligten Stellen über die Erreichung des Projektergebnisses dient dazu, den aktuellen Projektstand im Haus bekannt zu machen. Neben dieser Information sollte auch über die Rahmendaten des Projektes und den Projekterfolg informiert werden.

5.6 Übernahme in den Wirkbetrieb

Nach Durchführung der Evaluierung in der vorangehenden Aktivität hat die Behörde zum aktuellen Zeitpunkt ein klares Bild darüber, ob es offene Punkte nicht mehr gibt im Hinblick auf das realisierte System. Ist dies der Fall, so kann das System in den Wirkbetrieb übernommen werden. Hierbei ändert sich nichts im Hinblick auf die Konfiguration des Systems – diese sollte im Pilotbetrieb ja ausreichend getestet worden sein und nunmehr fehlerfrei arbeiten.

Es ergeben sich vielmehr zwei Punkte:

- Abnahme des Systems,
- Offizielle Verkündung des Wirkbetriebs.

5.6.1 Abnahme des Systems

Befindet sich das Projekt nach Abschluss der ersten Pilotphase und ist die Produktauswahl und -beschaffung vor der Pilotierung erfolgt, so steht grundsätzlich die Abnahme des Produkts aus. Die Abnahme muss im Vertrag dabei explizit vereinbart worden sein (d. h. die Einführung wurde als Werkleistung ausgeschrieben – bei einer Dienstleistung gibt es grundsätzlich keine Abnahme). Läuft das Produkt einwandfrei und gibt es keine fehlenden Funktionalitäten, so kann die Behörde die Abnahme nicht verweigern. Die Verweigerung einer Abnahme muss entsprechend sorgfältig begründet werden. Ist das Produkt nicht in einem fehlerfreien Zustand so ist ggf. eine Teilabnahme durchzuführen und der noch offene Punkt entsprechend auszuweisen. Eine Abnahme sollte stets schriftlich im Rahmen eines Protokolls erfolgen.

Notwendigkeit der Vereinbarung zur Systemabnahme

Weitere Informationen zur Abnahme sind in der UfAB III²¹ und in den EVB-IT der KBSt verfügbar.

5.6.2 Offizielle Verkündung des Wirkbetriebs

Mit der Aufnahme des Wirkbetriebs erlischt der Übergangszustand Pilotbetrieb und es gelten im Pilotbereich nunmehr wieder alle alten Vorgaben und Regeln der Behörde bzw. ein neues Regelwerk, das im Zusammenhang mit der Systemeinführung erarbeitet und verabschiedet wurde. Es ist daher eine offizielle Bekanntmachung durchzuführen, dass der Pilotbetrieb beendet ist und der Wirkbetrieb aufgenommen wird.

5.7 Durchführung nächster Roll-Out-Schritt bzw. Neudefinition

Nach Abschluss eines Teilprojekts steht nach der Planung des Gesamtvorhabens (Einführung des Systems in der gesamten Behörde) die Umsetzung der nächsten Roll-Out-Stufe an, d. h. der in Abbildung 1 dargestellte Projektablauf wird erneut durchgeführt. Dieser Schritt sollte aber stets vom Lenkungsausschuss freigegeben werden, bevor weitere Ressourcen verbraucht werden, ohne dass der Lenkungsausschuss hierzu sein Einverständnis erklärt hat.

Nutzung der vorhandenen Erfahrungen und Kenntnisse

Es ist sehr zu empfehlen, dass die Weiterführung des Projekts durch die gleichen Akteure erfolgt, da diese nach Durchführung der ersten Iteration nunmehr über einen breiten Erfahrungsschatz verfügen und somit die Fehlerwahrscheinlichkeit sehr viel geringer ist als in der ersten Iteration.

Zeigen die Ergebnisse der ersten Iteration auf, dass die Einführungsstrategie oder eine andere Komponente nicht sinnvoll definiert war, so ist eine Neudefinition durch Korrektur des entsprechenden Ansatzes an dieser Stelle vorzunehmen.

5.8 Qualitätssicherung

Die Qualitätssicherung ist eine Aktivität, die während der gesamten Realisierungsphase durchzuführen ist. Ziel der Qualitätssicherung ist es, die Einhaltung der im Qualitätshandbuch festgeschriebenen Kriterien für alle im Projektverlauf erarbeiteten Ergebnisse sicherzustellen.

²¹ vgl. [UfAB]

In der Phase Realisierung sind durch die Qualitätssicherung insbesondere folgende Aufgaben zu erbringen:

- Prüfung aller erarbeiteten (Teil-)Ergebnisse im Hinblick auf die im Qualitätshandbuch festgeschriebenen Kriterien,
- Überwachung der Ausschreibung, der ordnungsgemäßen Bewertung der Angebote und der Zuschlagsvergabe,
- Überwachung der Qualität der Schulungen,
- Überwachung der Systemtests,
- Prüfung der Testergebnisse,
- Überwachung des Fehlermanagements,
- Überwachung der Abnahme des Systems.

Folgende inhaltliche Aspekte sollen dabei berücksichtigt werden:

- Sind die Angebote nach den gleichen inhaltlichen Kriterien bewertet worden? Haben vergleichende Bewertungen stattgefunden?
- Sind Leistung und Kosten bei der Bewertung der Angebote korrekt berücksichtigt worden?
- Ist ein angemessenes Test- und Fehlermanagement aufgesetzt
- Sind ausreichend Ressourcen für den Test vorgesehen?
- Sind die Mitarbeiter für die Testdurchführung ausreichend geschult?
- Ist ein angemessener Dokumentationsprozess für den Test aufgesetzt worden?
- Sind ausreichend zielgruppenspezifische Schulungen konzipiert worden?
- Verfügen die Trainer über die notwendigen fachlichen und persönlichen Qualifikationen?
- Basieren die Schulungen auf den Geschäftsabläufen der Teilnehmer?
- Sind ausreichend Anwenderbetreuer verfügbar? Stimmt die vereinbarte Relation Systemnutzer – Betreuer? Wird die Betreuung lang genug aufrecht gehalten?
- Ist die Hotline verfügbar und für die Pilotteilnehmer tatsächlich erreichbar?
- Ist über die Durchführung des Pilotbetriebs im Haus ausreichend informiert worden (innerhalb und außerhalb des Pilotbereichs)?
- Sind tatsächlich alle Kriterien für die Systemabnahme erfüllt?

6 Gesamtevaluierung

Die Gesamtevaluierung eines solch komplexen Vorhabens wie der Einführung der IT-gestützten Vorgangsbearbeitung sollte in jedem Falle durchgeführt werden, auch wenn – dies zeigt die Erfahrung aus der Praxis – nach Abschluss eines Projekts sehr schnell die Motivation vergeht, sich noch weiter administrativ mit diesem zu beschäftigen.

Die Evaluierung ist aus folgenden Gründen erforderlich:

- Messung der Projektergebnisse
- Überprüfung der Erreichung der Ziele
- Wertschätzung der geleisteten Arbeit des Projektteams
- Entlastung des Projektleiters
- Sammlung von Problemlösungen, Ideen und Erfolgen sowie Problemen, Fehlern und Gefahren, um diese für analoge Projekte in der Zukunft nutzen zu können.
- Rechtfertigung gegenüber der Behördenleitung und ggf. der Dienstaufsichtsführenden Behörde.
- Überprüfung der Wirtschaftlichkeit des Gesamtverfahrens.

In den folgenden Unterkapiteln wird zum Einen auf die Durchführung der Evaluierung eingegangen und zum Anderen das Thema „Überprüfung der Wirtschaftlichkeit beleuchtet“.

6.1 Evaluierung durchführen

Im Rahmen der Gesamtevaluierung werden praktisch die gleichen Schritte durchgeführt wie bei Abschluss eines Teilprojektschritts. Es kommen aber noch weitere Aktivitäten hinzu, sodass insgesamt folgende Tätigkeiten anstehen:

- Identifizierung noch ausstehender Projektaufgaben und -ziele.
- Durchführung einer Revision.
- Durchführung einer Projektabschlussitzung (durch die Projektleitung und ggf. Mitglieder des Projektteams).
- Erstellen des Projektabschlussberichtes.
- Projektanbahnung und Entlastung des Projektleiters.
- Information der beteiligten Stellen über Projekt-Ende und Projektergebnis.

Aufgaben im Rahmen der Evaluierung

6.1.1 Identifizierung ausstehender Projektaufgaben und -ziele

Haben sich beispielsweise im Projektverlauf die ursprünglichen Ziele verschoben, bzw. konnten Teile der Ziele nicht realisiert werden (z. B. technische Umsetzung war nicht möglich), so sind diese als zukünftige Ziele einer Weiterentwicklung des Verfahrens (z. B. im Rahmen eines Updates) festzuhalten.

6.1.2 Durchführung einer Revision

Der Projektleiter führt eine Revision des Projektes durch und stellt den tatsächlichen Aufwänden (Ist-Aufwände) die geplanten Aufwendungen (Soll-Aufwand) gegenüber (z. B. Einsatz an finanziellen und personellen Ressourcen).

Sind starke Planabweichungen festzustellen (Ist-Aufwand liegt mehr als 10 % über dem Soll-Aufwand), so sind die Gründe hierfür zu analysieren und in einem Projektabschlussbereich aufzunehmen (siehe unten).

6.1.3 Projektabschlussitzung

Die Projektabschlussitzung dient der gemeinsamen Analyse des bewältigten Projektes. Es werden die Stärken und Schwächen des Projektes analysiert und überprüft, welche Ziele zu welchem Grad erreicht wurden. Ferner wird ein Erfahrungsaustausch initiiert, der im Folgenden im Projektbericht festgehalten werden kann.

Weitere Erläuterungen zu den Inhalten einer Projektabschlussitzung werden im Praxisleitfaden Projektmanagement des BMI gegeben

6.1.4 Projektabschlussbericht

Mit dem Projektabschlussbericht legt der Projektleiter Rechenschaft gegenüber dem Lenkungsausschuss über den Verlauf und die Ergebnisse des Projektes ab. Im Projektabschlussbericht sind Projekterfahrungen zu fixieren sowie eine abschließende Projektbilanz zu ziehen (Erfolgskontrolle). Größere Planabweichungen (Ressourcenverbrauch, zeitlicher Verzug des Projektes) sind im Projektabschlussbericht zu dokumentieren und begründen.

Der Projektbericht ist mit den Projektteammitgliedern abzustimmen und soll vor zukünftigen Projekten als Erfahrungsbericht herangezogen werden.

Weitere Erläuterungen zu den Inhalten des Projektabschlussberichtes sind dem Praxisleitfaden Projektmanagement des BMI zu entnehmen.

6.1.5 Projektabnahme und Entlastung des Projektleiters

Auf der Grundlage des Projektabschlussberichtes (und ggf. einer speziellen Abschlussbesprechung) überprüft der Lenkungsausschuss die Umsetzung des Projektauftrages und der definierten Ziele. Die Projektabnahme dient der Entlastung des Projektleiters und der Bewertung des Projektstatus durch den Lenkungsausschuss.

Im Rahmen der Projektabnahme werden die oben angeführten Inhalte im Lenkungsausschuss diskutiert, insbesondere

- Ergebnisse des Projekts, aktueller Status und Sachstand,
- Offene Punkte, nicht erreichte Ziele,
- Wirtschaftliche Aspekte (Ressourcenverbrauch, Abweichungen von der Planung).

Der Lenkungsausschuss entscheidet, ob die Projektziele erfüllt sind und das Projekt beendet wird. Gegebenenfalls wird das Projekt verlängert, um bestimmte Teilziele noch weiter zu verfolgen. Ist das Projekt abgenommen und das Projektende erklärt, so wird durch den Lenkungsausschuss das Projektteam aufgelöst und aus der Projektverantwortung entlassen.

6.1.6 Informationsveranstaltung über Projekt-Ende und Projektergebnis.

Ist eine Informationsveranstaltung zum nach Fertigstellung des letzten Projektteilschritts bereits erfolgt, so ist keine weitere Veranstaltung durchzuführen. Ansonsten sind alle beteiligten Stellen über die Erreichung des Projektendes zu informieren. Neben dieser Information sollte auch über die Rahmendaten des Projektes und den Projekterfolg informiert werden

6.2 Wirtschaftlichkeitsnachweis erbringen

Ist das VBS in allen geplanten Bereichen der Behörde eingeführt, so ist es notwendig, eine abschließende IT-Wibe durchzuführen, um den Nachweis der Wirtschaftlichkeit des Verfahrens zu erbringen. Dies wird auch in Abbildung 11 verdeutlicht.

Bei der Erbringung des Nachweises ist zu prüfen, ob der gemessene Gesamtnutzen des Systems den Abschätzungen aus der IT-Wibe zum Zeitpunkt des Feinkonzepts entspricht.

Differenzen in beide Richtung sind dem Lenkungsausschuss vorzulegen. Dieser entscheidet bei Bedarf über das weitere Vorgehen im Projekt.

7 Zusammenhang mit dem V-Modell XT

7.1 Problemstellung

Das V-Modell XT ist zur Nutzung als Vorgehensmodell für die Durchführung von Projekten zur Entwicklung und Einführung von HW- und SW-Systemen, zur Systemintegration sowie für ausgewählte Organisationsprojekte im BMI und im Geschäftsbereich des BMI nach einem entsprechenden Erlass als verbindlich anzusehen.

Da die Einführung eines Vorgangsbearbeitungssystems ein Entwicklungsprojekt in diesem Sinne darstellt, ist sicherzustellen, dass das in diesem Leitfaden präsentierte Vorgehensmodell konform zum V-Modell XT ist.

Diese Tatsache soll an dieser Stelle nachgewiesen werden.

Im Folgenden werden Grundbegriffe des V-Modell XT dargestellt und ein sinnvolles Tailoring des Modells durchgeführt, das dem beschriebenen Vorgehensmodell des Projektleitfadens entspricht.

7.2 Grundbegriffe

Das V-Modell versteht sich als Leitfaden zum Planen und Durchführen von Entwicklungsprojekten. Die Gültigkeit des V-Modells erstreckt sich grundsätzlich auf drei verschiedene Projektgegenstände:

- Entwicklung von Hardware
- Entwicklung von Software
- Systemintegration

Darüber hinaus werden auch bestimmte Organisationsprojekte, sog. Projekte zur Einführung und Pflege eines organisationsspezifischen Vorgehensmodells einbezogen. Ein Beispiel für ein solches Projekt wäre die Einführung der Entwicklung gemäß dem V-Modell.

Das V-Modell XT unterscheidet die folgenden drei *Grundkomponenten*:

Grundkomponenten des V-Modell XT

- **Rollen**
Jeder Projektbeteiligte bekleidet eine Rolle im Projekt. Das V-Modell XT unterscheidet 30 verschiedene Rollenausprägungen. Die grundsätzliche Rollenaufteilung des alten V-Modells (Projektleitung, Systementwicklung, Qualitätssicherung, Konfigurationsmanagement) wird in dieser Art nicht weitergeführt.
- **Aktivitäten**
Unter Aktivitäten versteht man die jeweiligen Tätigkeiten/Aktionen, die durchzuführen sind.
- **Produkte**
Produkte sind die Ergebnisse von Aktivitäten, d. h. Dokumente, Software, Hardware etc.

Das V-Modell XT unterscheidet zudem grundsätzlich zwei *Projekttypen*:

- Systementwicklungsprojekt eines Auftraggebers
- Systementwicklungsprojekt eines Auftragnehmers

Das V-Modell XT unterscheidet mehrere Ausprägungen eines *Projektgegenstands*, von denen folgende für das Vorhaben der Einführung eines Vorgangsbearbeitungssystems grundsätzlich anwendbar erscheinen:

- Einführung und Pflege eines organisationsspezifischen Vorgehensmodells
Das Projekt befasst sich im Wesentlichen mit der Einführung und Pflege eines Entwicklungsprozesses innerhalb einer Organisation (Beispiel: Einführung des V-Modells in einer Organisation)
- SW-System
Hauptgegenstand des Projekts ist ein Softwaresystem, also ein Programm im weitesten Sinne. Softwaresysteme sind zum Beispiel e-Commerce-Anwendungen oder Programme zur Adressverwaltung.
- Systemintegration
Das Projekt befasst sich mit der Integration von bereits existierenden, noch zu entwickelnden oder auszuwählenden Einheiten zu einem System. Ein Beispiel für eine Systemintegration wäre die Airbus-Fertigung aus zahlreichen Komponenten oder die SAP-Anbindung von bestehenden Systemen.

7.3 Projektdurchführungsstrategien und Vorgehensbausteine

Ausgehend für den in diesem Kontext anzuwendende Projekttyp *Systementwicklungsprojekt eines Auftraggebers* stellt das V-Modell XT sogenannte Projektdurchführungsstrategien und Vorgehensbausteine zur Verfügung, die als Basis für das spezifische Tailoring der o. g. Projektmuster heranzuziehen sind. Für den Projekttyp **Systementwicklungsprojekt eines Auftraggebers** ist eine einzige Projektdurchführungsstrategie definiert:

- Vergabe und Durchführung von Systementwicklungsprojekten (AG)
Zugehörige Vorgehensbausteine sind wie folgt definiert:
- Anforderungsfestlegung Priorität A
- Auftragsvergabe Priorität A
- Projektbegleitung und Abnahme (AG) Priorität A
- Konfigurationsmanagement Priorität A
- Problem- und Änderungsmanagement Priorität A
- Projektmanagement Priorität A
- Qualitätssicherung Priorität A
- Kaufmännisches Projektmanagement (potentiell) Priorität B
- Messung und Analyse (potentiell) Priorität C
- Systemsicherheit (potentiell) Priorität C

7.4 Vorgehen zur Erarbeitung eines V-Modell XT-konformen Projektmusters für die Einführung von Vorgangsbearbeitungssystemen

Um das V-Modell XT für den zugrunde liegenden Projekttyp anwenden zu können, muss das o. g. Projektmuster speziell definiert werden. Folgende Arbeitsschritte sind hierbei durchzuführen:

- Definition der Projektdurchführungsstrategie für ein Projektmuster
- Auswahl der geeigneten Vorgehensbausteine für ein Projektmuster
- Auswahl geeigneter Aktivitäten aus den ausgewählten Vorgehensbausteinen für ein Projektmuster
- Auswahl geeigneter Produkte zu den ausgewählten Aktivitäten für ein Projektmuster
- Anpassen der Begrifflichkeiten der Aktivitäten und Produkte
- Konkretisierung von Rollen durch Qualifizierungsanforderungen und Stellenbeschreibungen (allgemein)
- Evtl. Ergänzen spezieller Qualitätsanforderungen (allgemein)
- Anpassen von Dokumentationsvorlagen (allgemein)
- Erstellen von Durchführungsbestimmungen für die Aktivitäten (allgemein)

Ergebnis dieser Arbeitsschritte ist ein Projektmuster, das als Vorgehensmodell für die Abbildung von Einführungsprojekten von Vorgangsbearbeitungssystemen grundsätzlich anwendbar ist. Für ein einzelnes Projekt ist auf Basis des Projektmusters eine projektspezifische Anpassung durchzuführen, die folgende Schritte umfasst:

- Konkretisierung von Rollen durch Qualifizierungsanforderungen und Stellenbeschreibungen (projektspezifisch)
- Projektexterne Schnittstellen festlegen (projektspezifisch)
- Fein-Tailoring der Aktivitäten durchführen inkl. Definition von Meilensteinen (projektspezifisch)
- Produkte festlegen (projektspezifisch)
- Projektplan erstellen (projektspezifisch)

7.5 Anpassung des Projektmusters

Produkt nach V-Modell	Produktgruppe	Zugeordnete Rollen	Aktivität nach V-Modell	Zugeordnete Aktivität nach Projektleitfaden
Ausschreibung	Angebots- und Vertragswesen	Ausschreibungsverantwortlicher M: Projektleiter, Einkäufer, Anforderungsanalytiker, Projektkaufmann, Projektmanager	Ausschreibung erstellen	Ausschreibung

Produkt nach V-Modell	Produktgruppe	Zugeordnete Rollen	Aktivität nach V-Modell	Zugeordnete Aktivität nach Projektleitfaden
Bewertung der Ausschreibung		M: Projektkaufmann, Projektleiter, Projektmanager, Anforderungsanalytiker (AN)	Anforderungsbewertung erstellen	Angebotsbewertung
Vertrag		Projektmanager	Vertrag abschließen	Vertrag
Lieferung		Projektleiter	Lieferung erstellen und ausliefern	Nicht spezifiziert
Abnahmeerklärung		M: Projektleiter, Projektmanager, QS-Verantwortlicher	Abnahmeerklärung unterzeichnen (AN)	Abnahmeerklärung
Projektfortschrittsentscheidung (Entscheidungspunkte)	Planung und Steuerung	Projektmanager M: Lenkungsausschuss, Projektleiter	Projektfortschrittsentscheidung herbeiführen	Entscheidung Lenkungsausschuss
Projekthandbuch		Projektleiter M: Projektmanager, Projektkaufmann, KM-Verantwortlicher, Systemarchitekt, Systemsicherheitsbeauftragter, Ausschreibungsverantwortlicher	Projekthandbuch erstellen	Projekthandbuch
QS-Handbuch		QS-Verantwortlicher M: Projektleiter, Qualitätsmanager, Ausschreibungsverantwortlicher	QS-Handbuch erstellen	QS-Handbuch
Projektmanagement-Infrastruktur		Projektleiter M: Projektleiter, Qualitätsmanager, Ausschreibungsverantwortlicher	Projektmanagement-Infrastruktur einrichten und pflegen	Nicht spezifiziert
Schätzung		Projektleiter	Schätzung durchführen	Schätzung

Produkt nach V-Modell	Produktgruppe	Zugeordnete Rollen	Aktivität nach V-Modell	Zugeordnete Aktivität nach Projektleitfaden
Risikoliste		Projektleiter	Risiken managen	Risikoliste
Projektplan		Projektleiter M: Projektmanager, QS-Verantwortlicher, Systemarchitekt, Projektkaufmann, KM-Verantwortlicher, Logistikverantwortlicher	Projekt planen	Projektplan
Kaufmännische Projektkalkulation = Wibe		Projektkaufmann M: Projektleiter	Kaufmännische Projektkalkulation durchführen	Wibe
Besprechungsdokument = Protokoll	Berichtswesen	Projektleiter	Besprechung durchführen	fortlaufend
Projektstatusbericht von AN		Extern		Projektstatusbericht
		Extern		Projektabschlussbericht (von AN)
Kaufmännischer Projektstatusbericht = Abfluss des Geldes überwachen		Projektkaufmann	Kaufmännischer Projektstatusbericht erstellen	Projektstatusbericht
Projektstatusbericht		Projektleiter M: Projektkaufmann, Änderungsverantwortlicher, QS-Verantwortlicher, KM-Verantwortlicher	Projektstatusbericht erstellen	fortlaufend
QS-Bericht		QS-Verantwortlicher	QS-Bericht erstellen	QS-Bericht
Projektabschlussbericht		Projektleiter M: QS-Verantwortlicher, Projektkaufmann, KM-Verantwortlicher	Projektabschlussbericht erstellen	Projektabschlussbericht

Produkt nach V-Modell	Produktgruppe	Zugeordnete Rollen	Aktivität nach V-Modell	Zugeordnete Aktivität nach Projektleitfaden
Produktbibliothek	Konfigurations- und Änderungsmanagement	KM-Verantwortlicher M: KM-Administrator, Projektleiter	Produktbibliothek verwalten	Nicht spezifiziert
Produktkonfiguration		KM-Administrator,	Produktkonfiguration verwalten	Konfiguration
Problemmeldung/Änderungsantrag		Jede Rolle	Problemmeldung erstellen	Fehlermeldung
Problem/Änderungsbewertung		Änderungsverantwortlicher M: HW-Architekt, KM-Verantwortlicher, Logistikverantwortlicher, QS-Verantwortlicher, SW-Architekt, Systemarchitekt	Problemmeldung/Änderungsantrag bewerten	Fehlerbewertung
Änderungsent-scheidung		Änderungssteuerungsgruppe (Change Control Board) M: HW-Architekt, KM-Verantwortlicher, Logistikverantwortlicher, Änderungsverantwortlicher, QS-Verantwortlicher, SW-Architekt, Systemarchitekt	Änderungen beschließen	Change-Request
Änderungsstatusliste		Änderungsverantwortlicher	Änderungsstatusliste führen	Fehlerdatenbank
Prüfspezifikation Dokument		Prüfung	Prüfer	Prüfspezifikation Dokument erstellen
Prüfprotokoll Dokument	Prüfer		Dokument prüfen	Nicht spezifiziert
Prüfspezifikation Prozess	Prüfer		Prüfspezifikation Prozess erstellen	Nicht spezifiziert

Produkt nach V-Modell	Produktgruppe	Zugeordnete Rollen	Aktivität nach V-Modell	Zugeordnete Aktivität nach Projektleitfaden
Prüfprotokoll Prozess		Prüfer	Prozess prüfen	Nicht spezifiziert
Prüfspezifikation Benutzbarkeit		Prüfer M: Ergonomieverantwortlicher	Prüfspezifikation Benutzbarkeit erstellen	Nicht spezifiziert
Prüfprotokoll Benutzbarkeit		Prüfer M: Ergonomieverantwortlicher	Benutzbarkeit prüfen	Nicht spezifiziert
Prüfspezifikation Systemelement (Prüffälle, Prüfumgebung, Zuordnung zu Prüffällen)		Prüfer M: Systemintegrator, HW-Architekt, Systemarchitekt, SW-Architekt	Prüfspezifikation Systemelement erstellen	Nicht spezifiziert
Prüfprozedur Systemelement		Prüfer M: Systemintegrator	Prüfprozedur Systemelement erstellen	Nicht spezifiziert
Prüfprotokoll Systemelement		Prüfer M: SW-Entwickler, HW-Entwickler, Systemintegrator	Systemelement prüfen	Nicht spezifiziert
Prüfspezifikation Lieferung		Prüfer M: Systemintegrator	Prüfspezifikation Lieferung erstellen	Nicht spezifiziert
Prüfprotokoll Lieferung		Prüfer M: Anwender, Systemintegrator	Lieferung prüfen	Nicht spezifiziert
Nachweisakte = Projektakte		QS-Verantwortlicher	Nachweisakte führen	Projektakte
Ausschreibungskonzept	Ausschreibungs- und Vertragswesen	Ausschreibungsverantwortlicher M: Einkäufer, Projektkaufmann	Ausschreibungskonzept festlegen	Ausschreibungskonzept

Produkt nach V-Modell	Produktgruppe	Zugeordnete Rollen	Aktivität nach V-Modell	Zugeordnete Aktivität nach Projektleitfaden
Ausschreibung		Ausschreibungsverantwortlicher M: Projektleiter, Einkäufer, Anforderungsanalytiker (AG), Projektkaufmann, Projektmanager	Ausschreibung erstellen	Ausschreibung
Kriterienkatalog für die Angebotsbewertung		Ausschreibungsverantwortlicher M: Projektleiter, Anforderungsanalytiker (AG), Projektkaufmann, Projektmanager, Einkäufer	Kriterienkatalog für die Angebotsbewertung erstellen	Leistungsverzeichnis und Bewertungsmatrix
Angebot vom AN		Extern		Angebot
Angebotsbewertung		Ausschreibungsverantwortlicher M: Einkäufer, Projektleiter, Anforderungsanalytiker (AG), Projektkaufmann, Projektmanager	Angebote bewerten und auswählen	Bewertungsergebnis
Vertrag		Projektmanager M: Projektleiter, Einkäufer, Projektkaufmann	Vertrag abschließen	Vertrag
Lieferung		Extern		
Abnahmeerklärung		Projektmanager M: Einkäufer, Projektleiter, QS-Verantwortlicher, Ausschreibungsverantwortlicher	Abnahmeerklärung ausstellen	Abnahmeerklärung

Produkt nach V-Modell	Produktgruppe	Zugeordnete Rollen	Aktivität nach V-Modell	Zugeordnete Aktivität nach Projektleitfaden
Projektvorschlag	Anforderungen und Analyse	M: Anforderungsanalytiker (AG), Anwender, Projektkaufmann	keine	Projektidee
Anforderungen (Lastenheft) (Grobkonzept)		Anforderungsanalytiker (AG) M: Projektmanager, Projektleiter, Anwender	Anforderungen festlegen	Feinkonzept
Anforderungsbewertung (in Lastenheft eingearbeitet)		Anforderungsanalytiker (AG) M: Anwender, Projektmanager, Projektleiter	Anforderungsbewertung erstellen	Nicht spezifiziert
Anwenderaufgabenanalyse aufgabenangemessen (externen)		Ergonomieverantwortlicher M: Anwender, Logistikentwickler, Technischer Autor, Anforderungsanalytiker (AN)	Anwenderaufgaben analysieren	Nicht spezifiziert
Gefährdungs- und Systemsicherheitsanalyse		Systemsicherheitsbeauftragter M QS-Verantwortlicher	Gefährdungs- und Systemsicherheitsanalyse durchführen und bewerten	Teil des technischen Feinkonzepts
Altsystemanalyse (Ist-Zustand)		Systemarchitekt	Altsystemanalyse erstellen	Ist-Zustand
Marktsichtung für Fertigprodukte (Scan/Archiv)		Systemarchitekt M: Make-or-Buy-Entscheidung durchführen	Marktsichtung für Fertigprodukte durchführen	Marktsichtung
Make or Buy-Entscheidung		Projektleiter, M: Systemarchitekt, Projektkaufmann, Einkäufer, Systemintegrator	Make-or-Buy-Entscheidung durchführen	Nicht spezifiziert
System	Systemelemente	Systemintegrator	Zum System integrieren	Vorgangsbearbeitungssystem

Produkt nach V-Modell	Produktgruppe	Zugeordnete Rollen	Aktivität nach V-Modell	Zugeordnete Aktivität nach Projektleitfaden
Unterstützungssystem (Scan-Client) (Testsystem, Schulungssystem)		Systemintegrator	Zum Unterstützungssystem integrieren	Zusatz-Software
Segment (Archiv, WF,		Systemintegrator	Zum Segment integrieren	Nicht spezifiziert
Externe Einheit (Scan-Client)		Systemintegrator	Externe Einheit übernehmen	Nicht spezifiziert
SW-Komponente		SW-Entwickler	Zur SW-Komponente integrieren	SW-Komponente
HW-Komponente		HW-Entwickler	Zur HW-Komponente integrieren	HW-Komponente
HW-Modul		HW-Entwickler	HW-Modul realisieren	Nicht spezifiziert
SW-Modul		SW-Entwickler	SW-Modul realisieren	Nicht spezifiziert
Gesamtsystemspezifikation (Pflichtenheft)	Systemspezifikation	Anforderungsanalytiker (AN) M: Systemarchitekt, Ergonomieverantwortlicher, Logistikverantwortlicher, Prüfer, QS-Verantwortlicher, Systemintegrator, Systemsicherheitsbeauftragter	Gesamtsystemspezifikation (Pflichtenheft) erstellen	Pflichtenheft Feinspezifikation
Systemspezifikation (Element)		Systemarchitekt M: Logistikentwickler, Systemintegrator, Systemsicherheitsbeauftragter, Ergonomieverantwortlicher, Logistikverantwortlicher, Prüfer	Systemspezifikation erstellen	Systemspezifikation

Produkt nach V-Modell	Produktgruppe	Zugeordnete Rollen	Aktivität nach V-Modell	Zugeordnete Aktivität nach Projektleitfaden
Externe-Einheit-Spezifikation		Systemarchitekt M: Systemintegrator, HW-Architekt, Logistikverantwortlicher, Prüfer, SW-Architekt, Systemsicherheitsbeauftragter	Externe-Einheit-Spezifikation erstellen	Nicht spezifiziert
HW-Spezifikation		HW-Architekt: Mitwirkend: HW-Entwickler, Logistikentwickler, Ergonomieverantwortlicher, Systemsicherheitsbeauftragter	HW-Spezifikation erstellen	HW-Spezifikation, HW-Architektur
SW-Spezifikation		SW-Architekt M: SW-Entwickler, SW-Spezifikation – Logistikentwickler, Ergonomieverantwortlicher, Prüfer, Systemsicherheitsbeauftragter	SW-Spezifikation erstellen	SW-Spezifikation
Systemarchitektur ist Teil der Gesamtspezifikation Auch HW-Anforderungen	Systementwurf	Systemarchitekt M: SW-Architekt, HW-Architekt, Logistikverantwortlicher	Systemarchitektur erstellen	Systemarchitektur
Unterstützungs-Systemarchitektur ist Teil der Gesamtspezifikation		Systemarchitekt M: SW-Architekt, HW-Architekt, Logistikverantwortlicher	Unterstützungs-Systemarchitektur erstellen	Nicht spezifiziert
Mensch-Maschine-Schnittstelle ... Ergonomieanforderungen, Style-Guide		Ergonomieverantwortlicher	Styleguide für die Mensch-Maschine-Schnittstelle erstellen	Ergonomieanforderungen

Produkt nach V-Modell	Produktgruppe	Zugeordnete Rollen	Aktivität nach V-Modell	Zugeordnete Aktivität nach Projektleitfaden
HW-Architektur		HW-Architekt M: HW-Entwickler, Systemarchitekt, Systemintegrator	HW-Architektur erstellen	HW-Architektur
SW-Architektur		SW-Architekt M: SW-Entwickler, Systemarchitekt, Systemintegrator	SW-Architektur erstellen	SW-Architektur
Migrationskonzept		Systemarchitekt M: Systemintegrator	Migrationskonzept erstellen	

M = Mitwirkend

7.6 Anpassung der Rollen

Im o. g. Projektmuster sind folgende Rollen des V-Modells genannt:

Rolle V-Modell	Verantwortlich Projektleitfaden
Ausschreibungsverantwortlicher	Ausschreibende Stelle
Projektleiter	Projektleiter
Einkäufer	Projektleiter
Anforderungsanalytiker	IT-Mitarbeiter, fachlicher Mitarbeiter
Projektmanager	Projektleiter
Projektkaufmann	Projektleiter
Systemarchitekt	IT-Mitarbeiter
Systemintegrator	IT-Mitarbeiter
SW-Architekt	IT-Mitarbeiter
SW-Entwickler	Nicht notwendig
Ergonomieverantwortlicher	IT-Mitarbeiter, fachlicher Mitarbeiter
Logistikverantwortlicher	Projektleiter
Prüfer	QS-Verantwortlicher
QS-Verantwortlicher	QS-Verantwortlicher

7.7 Gesamtergebnis

Das o. g. Projektmuster des V-Modell XT, das aus einem Tailoring entstanden ist, ist mit dem hier im Projektleitfaden angewandten Vorgehensmodell vergleichbar. Der Projektleitfaden verfügt nicht über die entsprechende Menge an Rollen, deshalb wurden diese aggregiert. Ebenso werden einige Produkte nicht spezifiziert, obwohl sie faktisch anfallen (z. B. Prüfprotokoll).

8 Checklisten

Die im Folgenden ausgeführten Checklisten fassen Inhalte, Problemstellungen und zu erzielende Ergebnisse der einzelnen Aktivitäten des Projektphasenmodells zusammen, wie sie in den vorangehenden Kapiteln detailliert beschrieben wurden.

Ziel der Checklisten ist es, den Projektverantwortlichen für die Einführung von Vorgangsbearbeitungssystemen konkrete Hilfestellungen für die Abwicklung entsprechender Projekte zu geben. Dabei können die Ergebnisse der einzelnen Aktivitäten durch die Verantwortlichen direkt in den Checklisten eingetragen werden. Es wird empfohlen, die Checklisten aus dem Dokument herauszulösen und im Projektverlauf durch behördenspezifische Details zu ergänzen. Auf diese Weise wächst die Übersicht kontinuierlich an und kann als Teil der Projektdokumentation herangezogen werden.

8.1 Festlegung der Projektziele

Beschreibung Aufgabe / Tätigkeit	Erledigt?
<p>Definition der Projektziele u. a. unter Beachtung der Strategieverträglichkeit, der Messbarkeit, der Realisierbarkeit, der Vollständigkeit sowie der Relevanz. Priorisierung der Ziele nach Wichtigkeit.</p> <p>Projektziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ... 	<input type="checkbox"/>

8.2 Festlegung der Einführungsstrategie

Beschreibung Aufgabe / Tätigkeit	Erledigt?
<p>Entscheidung, in welcher Form ein Vorgangsbearbeitungssystem eingeführt werden soll.</p> <p>Einführungsstrategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... 	<input type="checkbox"/>

ΔOMEA® - Organisationskonzept

Erweiterungsmodul zum Organisationskonzept 2.1

Projektleitfaden zur Einführung IT-gestützter Vorgangsbearbeitung

Beschreibung Aufgabe / Tätigkeit	Erledigt?
<ul style="list-style-type: none">• ...• ...• ...• ...	

8.3 Projektplanung

8.3.1 Projektorganisation

Beschreibung Aufgabe / Tätigkeit	Erledigt?
<p>Implementierung einer zweckmäßigen Projektorganisation (beispielsweise bestehend aus Lenkungsausschuss, Projektleitung und Projektteam).</p> <p>Projektleiter:</p> <p>Mitglieder des/ der Projektteams:</p> <p>Mitglieder des Lenkungsausschusses:</p>	<input type="checkbox"/>
<p>Entscheidung über die Integration der Projektorganisation in die bestehende Aufbauorganisation der Behörde.</p> <p>Gewähltes Modell:</p>	<input type="checkbox"/>
<p>Frühzeitige Einbindung wichtiger Gremien in die Projektinhalte und den Projektverlauf (z. B. Einbeziehung von Vertretern dieser Gremien in den Lenkungsausschuss):</p> <p>Personalrat</p> <p>Beauftragter für den Datenschutz</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Beschreibung Aufgabe / Tätigkeit	Erledigt?
Schwerbehindertenvertretung	<input type="checkbox"/>
Frauenbeauftragte	<input type="checkbox"/>
Beauftragter für den Haushalt	<input type="checkbox"/>
Sonstige	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... 	
Weitere relevante Gremien:	<input type="checkbox"/>

8.3.2 Projektstrukturplan

Beschreibung Aufgabe / Tätigkeit	Erledigt?
Erstellung eines Projektstrukturplans, in dem alle zum Erreichen des Projektziels notwendigen Tätigkeitsfelder enthalten sind.	<input type="checkbox"/>
Erstellung eines Ablauf- und Zeitplans inkl. Meilensteinplanung	<input type="checkbox"/>
Aufwandschätzung – Erstellung der Ressourcenplanung Personal Basierend auf den Arbeitspaketen des Projektstrukturplans sind die Arbeitsaufwände der einzelnen Arbeitspakete abzuschätzen, die zur Zielerreichung notwendig sind.	<input type="checkbox"/>
Einsatzplanung der Projektteilnehmer in den einzelnen Projektphasen In Abhängigkeit von den einzelnen Projektphasen und aufbauend auf der Ressourcenplanung Personal ist die Einsatzplanung insbesondere der Mitarbeiter des / der Projektteams zu erstellen.	<input type="checkbox"/>
Erstellung der Projektkostenplanung unter Berücksichtigung der Personal-, Material-, Geräte- und sonstigen Kosten (z. B. Kosten für externe	<input type="checkbox"/>

Beschreibung Aufgabe / Tätigkeit	Erledigt?
Dienstleister, Reisekosten, etc.).	

8.3.3 Projektabbruchkriterien

Beschreibung Aufgabe / Tätigkeit	Erledigt?
Durchführung einer Risikoanalyse Identifikation und Bewertung aller Faktoren, die eine Gefahr für den Projekterfolg darstellen sowie die Vorbereitung entsprechender Gegenmaßnahmen (mögliche Projektrisiken: Ausfall wichtiger Mitarbeiter, Akzeptanzprobleme bei den Anwendern des Projektes)	<input type="checkbox"/>
Definition von Projektabbruchkriterien Durch die Definition von Projektabbruchkriterien kann zu jedem Zeitpunkt der Projektdurchführung festgestellt werden, ob es sinnvoll ist, dass Projekt weiter durchzuführen, oder ob – zur Vermeidung weiterer, evtl. unnötiger Kosten – der Projektabbruch vollzogen werden muss.	<input type="checkbox"/>

8.3.4 Ressourcenplanung

Beschreibung Aufgabe / Tätigkeit	Erledigt?
Bereitstellung der Infrastruktur für die Projektdurchführung (Einrichtung eines Projektbüros, IT-Ausstattung der Projektbeteiligten, Büromaterial, etc.).	<input type="checkbox"/>
Definition der Softwareprodukte, die bei der Projektdurchführung genutzt werden (z. B. Microsoft Office Produkte).	<input type="checkbox"/>
Festlegung, mit welcher Software die Ablaufprozesse der Behörde dargestellt werden sollen (z. B. ARIS Toolset, Microsoft Visio) und ggf. Initiierung der Beschaffung.	<input type="checkbox"/>

8.3.5 Berichtswesen

Beschreibung Aufgabe / Tätigkeit	Erledigt?
Definition des Berichtswesens unter Berücksichtigung der <ul style="list-style-type: none"> • Häufigkeit (z. B. monatlicher Projektbericht) • des Erstellers (Projektteam, Projektleiter) • der Zielgruppe (Projektleitung, Projektlenkung) sowie • der Inhalte Inhalte des Statusberichts:	<input type="checkbox"/>

Beschreibung Aufgabe / Tätigkeit	Erledigt?
<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ... • ... 	

8.3.6 Qualitätssicherung

Beschreibung Aufgabe / Tätigkeit	Erledigt?
Durchführung projektbegleitender Qualitätsmaßnahmen. Maßnahmen <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ... 	<input type="checkbox"/>

8.4 Ist-Aufnahme, Schwachstellenanalyse und Optimierung

8.4.1 Dokumentenstudium

Beschreibung Aufgabe / Tätigkeit	Erledigt?
Zu Beginn der Ist-Analyse sind relevante Dokumente der Behörde zu sammeln und entsprechend auszuwerten (Dokumentenstudium). Im Folgenden werden mögliche relevante Dokumente aufgelistet. Diese Liste hat jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit:	
<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsverteilungsplan 	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Dienstanweisungen zum Geschäftsgang 	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Registraturanweisung, Aktenplan 	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • Prozessbeschreibungen 	<input type="checkbox"/>

Beschreibung Aufgabe / Tätigkeit	Erledigt?
<ul style="list-style-type: none"> IT-Rahmen- und Infrastrukturkonzepte 	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> Architektur-Rahmenmodell 	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> Gesamtdatenmodell 	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> IT-Sicherheitskonzept 	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> Erfassung aller Fachverfahren der Behörde, die über Schnittstellen mit dem Vorgangsbearbeitungssystem verknüpft werden sollen (Analyse der Systembeschreibungen der IT-Fachverfahren) 	<input type="checkbox"/>

8.4.2 Interviews

Beschreibung Aufgabe / Tätigkeit bzw. Inhalte des Interviews	Erledigt?
Auswahl der Interviewpartner entsprechend den für die Einführung der IT-gestützten Vorgangsbearbeitung relevanten Bereiche der Behörde (z. B. Registratur, Schreibdienst, ausgewählte Fachbereiche) und Festlegung der Interviewtermine in Absprache mit den Interviewpartnern.	<input type="checkbox"/>
Erstellung eines Interviewleitfadens und frühzeitige Aushändigung an die Interviewpartner	<input type="checkbox"/>
Interviewliste <ul style="list-style-type: none"> 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Beschreibung Aufgabe / Tätigkeit bzw. Inhalte des Interviews	Erledigt?
•	<input type="checkbox"/>
•	<input type="checkbox"/>

8.4.3 Ist- und Schwachstellenanalyse

8.4.3.1 Ist-Analyse

Beschreibung Aufgabe / Tätigkeit	Erledigt?
Darstellung der Schriftgutverwaltung in der betreffenden Behörde	<input type="checkbox"/>
Detaillierte Beschreibung der ausgewählten Geschäftsprozesse von der Initialisierung bis zum Abschluss sowie grafische Darstellung der Geschäftsprozesse (Ablaufdiagramm).	<input type="checkbox"/>
Sind in der Behörde bereits Registratursystemlösungen vorhanden, so sind diese zu erfassen und deren Leistungsfähigkeit zu bewerten. Außerdem sind in der Ist-Analyse die bestehenden Mengengerüste (Anzahl an Vorgängen im Untersuchungsbereich) aufzunehmen.	<input type="checkbox"/>
Beschreibung der IT-Fachverfahren, die über eine Schnittstelle mit dem Vorgangsbearbeitungsverfahren verbunden werden sollen.	<input type="checkbox"/>

8.4.3.2 Schwachstellenanalyse

Beschreibung Aufgabe / Tätigkeit	Erledigt?
Auflistung der Schwachstellen des aktuellen Verfahrens <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ... 	<input type="checkbox"/>

8.5 Soll-Konzeption

Beschreibung Aufgabe / Tätigkeit	Erledigt?
----------------------------------	-----------

Beschreibung Aufgabe / Tätigkeit	Erledigt?
<p>Technisch-organisatorische Vorgaben: Einführung der Objekte und der Ablagestruktur sowie Angabe der Metadaten der Objekte, dabei:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definition der Objekte (Akte / Vorgang / Dokument) im Vorgangsbearbeitungssystem und deren Hierarchie • Anpassung der Objekte und Ablagestruktur an Besonderheiten der Schriftgutverwaltung der jeweiligen Behörde • Definition des Aktenzeichens auf Basis der bereits in der Behörde existenten Aktenzeichen sowie evtl. Beschreibung besonderer Aktentypen • Darstellung der Vorgangs- und Dokumententypen in Abhängigkeit von der Vorgangsart • Beschreibung der Metadatenfelder (z. B. Aktenzeichen, Aktenbetreff, Datum der letzten Änderung, etc.) der einzelnen Objekte (Akte / Vorgang / Dokument) sowie ggf. Definition gesonderter Metadaten für einzelne Vorgänge • Beschreibung von Auswahllisten, die im System hinterlegt werden können (z. B. Aktenplan, Aktentypen, Vorgangstypen) 	<input type="checkbox"/>
<p>IT-gestützte Registratur: Ablauforganisation der IT-Unterstützung der Schriftgutverwaltung der betreffenden Behörde</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beschreibung des zukünftigen Einsatzbereiches des Vorgangsbearbeitungssystems • Darstellung der im Vorgangsbearbeitungssystem zu hinterlegenden Verfügungen • Entscheidung über den Einsatz von Barcodes zur Überwindung auftretender Medienbrüche • Festlegung, Definition und grafische Darstellung der verbindlichen und ggf. optimierten Geschäftsgänge für Postein- und -ausgänge sowie interner Umläufe • Definition des Umgangs mit Papiergut, E-Mails und Fax 	<input type="checkbox"/>
<p>IT-Unterstützung der ausgewählten Geschäftsprozesse und Darstellung ihrer IT-gestützten Ablauforganisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detaillierte Beschreibung und grafische Darstellung der optimierten Geschäftsgänge im ausgewählten Untersuchungsbereich in Hinblick auf die Einführung der IT-gestützten Vorgangsbearbeitung. • Definitionen der Behandlung von Papiergut, elektronischen Dokumenten sowie von Schriftgut, das nicht gescannt werden kann (z. B. aufgrund des Formats, seines Umfangs oder seiner Form) • Festlegung der Vermerke die im System abgebildet werden müssen • Versionierung von Dokumenten • Definition des Umgangs mit Medienbrüchen • Anlegen von Akten, Vorgängen und die Weiterleitung von Dokumenten 	<input type="checkbox"/>

Beschreibung Aufgabe / Tätigkeit	Erledigt?
Präsentation der Inhalte des Soll-Konzeptes vor den betroffenen Mitarbeitern und ggf. Veröffentlichung des Soll-Konzeptes im Intranet.	<input type="checkbox"/>

8.6 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Beschreibung Aufgabe / Tätigkeit	Erledigt?
Durchführung einer IT-Wirtschaftlichkeitsbetrachtung	<input type="checkbox"/>

8.7 Systemauswahl

Beschreibung Aufgabe / Tätigkeit	Erledigt?
Beschreibung der bestehenden IT-Infrastruktur der Behörde (Bandbreite und Aufbau WAN, LAN, bestehende Server-Architektur an den verschiedenen Standorten (sofern es sich um eine dislozierte Behörde handelt), vorhandene Betriebssysteme, vorhandene Arbeitsplatzrechner, etc.)	<input type="checkbox"/>
Darstellung der zukünftigen Hardwarearchitektur des Vorgangsbearbeitungssystems (evtl. Darstellung von Alternativlösungen: zentrale vs. dezentrale Serverarchitektur und Beschreibung einer Entscheidungsfindung): Beschreibung der jeweiligen Serverarchitektur sowie Darstellung der jeweiligen Vor- und Nachteile <ul style="list-style-type: none"> • Bandbreitenabschätzungen für die jeweiligen Serverarchitekturlösungen • Darstellung der Zielarchitektur, die in den Anforderungskatalog zur Ausschreibung der IT-gestützten Vorgangsbearbeitung übernommen werden soll. Beschreibung der Hardwarekomponenten (z. B: Dokumentenserver, Datenbankserver, Jukebox-Server, Scanner, etc.) sowie der Softwarekomponenten (Anzahl Serverlizenzen, Datenbanklizenzen, Clientlizenzen für das Vorgangsbearbeitungssystem, Scansoftware, etc.)	<input type="checkbox"/>
Durchführung einer Schnittstellenanalyse zur Integration des Vorgangsbearbeitungssystems in die aktuelle IT-Infrastruktur. Prüfung der Notwendigkeit der Integration der jeweiligen Fachverfahren aus organisatorischer und technischer Sicht sowie detaillierte Beschreibung der jeweiligen Schnittstellen.	<input type="checkbox"/>
Sind Altverfahren in der Behörde vorhanden (z. B. Registraturverfahren), so besteht die Notwendigkeit der Migration der Altdatenbestände in das Vorgangsbearbeitungssystem (Beschreibung des Altverfahrens).	<input type="checkbox"/>
Darstellung der Problematik des Datenschutzes hinsichtlich der Zulässigkeit der Erhebung, der Speicherung sowie Übermittlung personenbezogener Daten und Beschreibung der Behandlung dieser sensiblen Bereiche im Zusammenhang mit der Einführung des Vorgangsbearbeitungssystems. Einbeziehung des Beauftragten für den Datenschutz.	<input type="checkbox"/>
IT-Sicherheit: Beschreibung des konkreten Schutzbedarfs eines Vorgangsbearbeitungssystems, basierend auf dem bestehenden Sicherheitskonzept der Behörde. Erstellen einer Bedrohungsanalyse und Konzeption eines geeigneten Maßnahmenkataloges, wie z. B.: <ul style="list-style-type: none"> • Bedrohungen für das WAN (bei dislozierten Behörden) • Unbefugter Zugriff auf den Applikationsserver, das Routersystem, den Kommunikationsserver, Datenbank- und Archivserver (Beschreibung der Vertraulichkeit der jeweiligen Daten, der Datenintegrität sowie der Systemverfügbarkeit) 	<input type="checkbox"/>

Beschreibung Aufgabe / Tätigkeit	Erledigt?
<p>Erstellung eines Anforderungs- und Bewertungskataloges</p> <p>Erläuterung:</p> <p>Der Anforderungskatalog bildet die Grundlage zur Auswahl eines für die Behörde geeigneten Vorgangsbearbeitungsproduktes. Der Anforderungskatalog kann basierend auf dem fortgeschriebenen Leistungsverzeichnis des Konzeptes erstellt werden. Allerdings ist das Leistungsverzeichnis des DOMEA®-Konzeptes mit dem Soll-Konzept und dem Technischen Feinkonzept der Behörde abzugleichen und somit auf die spezifischen Anforderungen der Behörde anzupassen.</p> <p>Bei der Erstellung des Bewertungskataloges kann durch die Festlegung der Anforderungen und deren Gewichtung die abschließende Systemauswahl unmittelbar beeinflusst werden.</p> <p>Hinweise zur Bewertung von Angeboten geben die UfAB III („Unterlagen für die Ausschreibung und Bewertung von Angeboten“) der KBSt.</p>	<input type="checkbox"/>

8.8 Beschaffung, Realisierung und Test

Beschreibung Aufgabe / Tätigkeit	Erledigt?
<p>Einrichtung der Testorganisation (Projektteam QS) bestehend aus Testleiter und Testteam.</p> <p>Mitglieder des Testteams:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ... 	<input type="checkbox"/>
<p>Erstellung eines Testkonzeptes</p>	<input type="checkbox"/>
<p>Erstellung eines Testplans</p> <p>Der Testplan ist sowohl an das Testteam als auch das IT-Referat (Bereitstellung der IT-Infrastruktur) auszuhändigen.</p>	<input type="checkbox"/>
<p>Erstellung eines Fehlermeldeformulars sowie einer Fehlerdatenbank.</p> <p>Die Fehlerdatenbank dient der systematischen Verfolgung der gemeldeten Fehler. Neben den aus der Fehlermeldung übernommenen Daten, sind in der Fehlermeldung u. a. der Fehlerstatus (z. B. offen, gemeldet, behoben, etc.) sowie Anmerkungen des Systemanbieters aufzunehmen.</p>	<input type="checkbox"/>

Beschreibung Aufgabe / Tätigkeit	Erledigt?
Bereitstellung der technischen Infrastruktur Unmittelbar vor Testbeginn ist die technische Infrastruktur für die Testdurchführung bereit zu stellen.	<input type="checkbox"/>
Durchführen einer Testauftaktveranstaltung Termin: <ul style="list-style-type: none"> • ... 	<input type="checkbox"/>

8.9 Schulungen

Beschreibung Aufgabe / Tätigkeit	Erledigt?
Erhebung der Qualifikation und des Einsatzgebietes der Mitarbeiter Ergebnisse: <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ... • ... 	<input type="checkbox"/>
Definition und Abstimmung der Maßnahmen zur Gewährleistung einer reibungslosen Schulungsdurchführung sowie Festschreibung der organisatorischen Rahmenbedingungen in einem Schulungskonzept. Maßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ... • ... 	<input type="checkbox"/>

8.10 Übernahme in den Wirkbetrieb

Beschreibung Aufgabe / Tätigkeit	Erledigt?
Festlegung einer Einführungsstrategie und einer Umsetzungsplanung Strategie: <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ... 	<input type="checkbox"/>
Durchführung einer Mitarbeiterinformationsveranstaltung	<input type="checkbox"/>
Sicherstellung der Vor-Ort-Betreuung der Pilotteilnehmer Betreuungsplan: <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ... 	<input type="checkbox"/>
Aufrechterhaltung der Qualitätssicherung (Fehlerdatenbank, Hotline etc.) Maßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ... 	<input type="checkbox"/>
Durchführung einer Mitarbeiterbefragung bzgl. der Ergonomie und dem Nutzen der Anwendung sowie über die Mitarbeiterzufriedenheit.	<input type="checkbox"/>
Entscheidung über den weiteren Projektverlauf: Soll das Fachverfahren behördenweit eingeführt, ausschließlich im Pilotbereich weiterbetrieben oder komplett eingestellt werden?	<input type="checkbox"/>

8.11 Projektabschluss

Beschreibung Aufgabe / Tätigkeit	Erledigt?
Identifizierung noch ausstehender Projektaufgaben und -ziele Ergebnisse: <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ... 	<input type="checkbox"/>
Durchführung der Revision durch den Projektleiter	<input type="checkbox"/>
Durchführung einer Projektabschlussitzung (durch die Projektleitung und ggf. Mitglieder des Projektteams)	<input type="checkbox"/>
Information der beteiligten Stellen über Projekt-Ende und Projektergebnis.	<input type="checkbox"/>
Erstellen des Projektabschlussberichtes durch den Projektleiter	<input type="checkbox"/>
Projektabnahme und Entlastung des Projektleiters	<input type="checkbox"/>

9 Weiterführende Informationen

- [DOMEA Org-Konzept]
DOMEA®-Organisationskonzept 2.1 – Dokumentenmanagement und elektronische Archivierung im IT-gestützten Geschäftsgang; Schriftenreihe der KBSt; Band 61; 2005, abrufbar unter <http://www.kbst.bund.de/DOMEA-Konzept/-414/Organisationskonzept.htm>
- [DOMEA Anforderungskatalog]
DOMEA®-Anforderungskatalog 2.0 – Dokumentenmanagement und elektronische Archivierung im IT-gestützten Geschäftsgang; Schriftenreihe der KBSt; Band 71; 2005, abrufbar unter www.kbst.bund.de
- [Praxisleitfaden PM]
Projektmanagement im Bundesministerium des Inneren – Praxisleitfaden; Bundesministerium des Innern; abrufbar unter www.staat-modern.de
- [Orghandbuch BMI]
Handbuch für Organisationsuntersuchungen in der Bundesverwaltung, 5. Auflage, BMI, Bonn, 1998, ISSN 0935-2465
- [UfAB]
Unterlage für die Ausschreibung und Bewertung von IT-Leistungen, Version 1.0 (UfAB III); Schriftenreihe der KBSt; Band 60; Dezember 2003, abrufbar unter www.kbst.bund.de/-243/UfAB.htm
- [Wibe 97]
Hinweise und Empfehlungen zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen beim Einsatz von Systemen zur IT-gestützten Vorgangsbearbeitung auf der Grundlage der IT-WiBe-97; KBSt-Brief Nr. 5 / 99; 1999, abrufbar unter www.kbst.bund.de
- [Wibe 4.0]
Empfehlung zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen in der Bundesverwaltung, insbesondere beim Einsatz der IT – Version 4.0, Schriftenreihe der KBSt, Band 68, August 2004, abrufbar unter www.kbst.bund.de
- [eGovernment-Handbuch]
eGovernment-Handbuch; Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik; 2002; abrufbar unter www.e-government-handbuch.de
- [SAGA]
SAGA – Standards und Architekturen für eGovernment-Anwendungen; Version 2.0; Schriftenreihe der KBSt; Band 59; 2003, abrufbar unter www.kbst.bund.de
- [DOMEA Zertifizierung]
Zertifizierung nach dem DOMEA®-Konzept – Beschreibung des Zertifizierungsverfahrens, Schriftenreihe der KBSt; Band 70; März 2005, abrufbar unter www.kbst.bund.de
- [V-Modell XT]
abrufbar unter <http://www.kbst.bund.de/-279/V-Modell.htm>
- [Marktsichtung GPO-Tools]
abrufbar unter www.wms.bundonline.bund.de

Weitere Hilfsmittel für die Durchführung von Einführungsvorhaben zur IT-gestützten Vorgangsbearbeitung

- Organisationskonzept

Erweiterungsmodul zum Organisationskonzept 2.1

Projektleitfaden zur Einführung IT-gestützter Vorgangsbearbeitung

- [DOMEA Modul Datenschutz]
Erweiterungsmodul zum DOMEA[®]-Organisationskonzept V 2.1 „Datenschutz in IT-gestützten Vorgangsbearbeitungssystem“, Schriftenreihe der KBSt, Band 79, November 2005. Abrufbar unter <http://www.kbst.bund.de/DOMEA-Konzept/-415/Erweiterungsmodule.htm>
- [DOMEA Modul Scan-Prozesse]
Erweiterungsmodul zum DOMEA[®]-Organisationskonzept V 2.1 „Scan-Prozesse“, Schriftenreihe der KBSt, Band 64, Oktober 2004. Abrufbar unter <http://www.kbst.bund.de/Anlage306102/Erweiterungsmodul-Scan-Prozesse-pdf-630-kB.pdf>

10 Anlage 1 – Testszenario

Im folgenden werden zwei Szenarien bereitgestellt, die sich grundlegend im Hinblick auf die Ausrichtung unterscheiden: Szenario 1 ist auf die funktionale Prüfung des Arbeitsplatzes der Registraturmitarbeiter ausgerichtet, während Szenario 2 einen vollständigen Geschäftsgang von der Posteingangsbearbeitung über die Registrierung, die Bearbeitungsphase einschl. Kenntnisnahme und Medienbruchbehandlung bis zur abschließenden Verfügung behandelt.

Szenario 1

Ein Papiereingang E1 geht in der Poststelle der Behörde ein. Er erhält einen Eingangsstempel (14.04.05) und wird durch den Bearbeiter der Poststelle an den Eingangsempfänger weitergeleitet. Eingangsempfänger für den Eingang E1 ist der Abteilungsleiter König. Dieser bringt einen Sichtvermerk mit blauer Zeichnungsfarbe auf dem Eingang E1 an und leitet diesen an die Registratur weiter. Der Registrator Zimmermann erhält den Eingang E1 zur Erfassung.

Der Registrator Zimmermann erfasst den Papiereingang E1 mit Hilfe des Vorgangsbearbeitungssystems: Der Registrator Zimmermann ruft die Funktion zur Erfassung eines neuen Eingangs auf und beginnt mit der Eingabe der Metadaten in die Datenmaske des Systems: Der Einsender (Firma Müller & Sohn) ist der Behörde bisher nicht bekannt. Der Registrator Zimmermann gibt daher die Adresse vollständig von Hand ein. Die übrigen Metadaten erfasst er ebenfalls manuell.

- Einsender: Firma Müller & Sohn
- Adresse: Marderweg 10, 50936 Köln
- Telefon: 0221 / 123456
- Briefdatum: 11.04.05
- Betreff: Angebot über IT-Schulungen (MS Office)
- Fremdes Geschäftszeichen: 123/Wk-12

Als Dokumenttyp wählt der Registrator Zimmermann den Typ „Papiereingang“ aus. Das Feld „Eingangsdatum“ wird vom System automatisch mit dem Tagesdatum (14.04.05) gefüllt.

Der Registrator Zimmermann ordnet den Eingang E1 der Akte Z3 – 23465 / 103 zu. Das Geschäftszeichen trägt er in das entsprechende Metadatenfeld des Eingangs ein. Nach Beendigung der Metadateneingabe vergibt das System automatisch eine eindeutige Schriftstücknummer.

Nach Erfassung der Metadaten des Eingangs E1 scannt der Registrator Zimmermann das Dokument. Im Anschluss bearbeitet er das Bilddokument (Image) mit Hilfe einer Zeichnen-Funktion manuell nach, so dass erkennbar wird, dass der Sichtvermerk vom Abteilungsleiter König angebracht wurde. Der Registrator Zimmermann kontrolliert die ordnungsgemäße Zusammenführung von Metadaten und Image des Eingangs E1 im Vorgangsbearbeitungssystem und leitet den Eingang elektronisch an den Leiter des Referats I 3 Herrn Löder weiter.

Der Referatsleiter Löder sichtet den elektronischen Eingang E1 an seinem PC und leitet ihn elektronisch an den Bearbeiter Hamann weiter.

Szenario 2

Ein Papiereingang E2 geht in der Poststelle der Behörde ein. Er erhält einen Eingangsstempel (14.04.05) und wird durch den Bearbeiter der Poststelle ordnungsgemäß an den Eingangsempfänger weitergeleitet. Eingangsempfänger für den Eingang E2 ist der Abteilungsleiter König. Dieser bringt einen Sichtvermerk mit blauer Zeichnungsfarbe und zusätzlich einen Bearbeitungshinweis (Zur Billigung vor Abgang bis spätestens 26.04.05) auf dem Eingang E2 an. Anschließend leitet der Abteilungsleiter König den Eingang E2 an die Registratur weiter. Der Registrator Zimmermann erhält den Eingang E2 zur Erfassung.

Der Registrator Zimmermann erfasst den Papiereingang E2 mit Hilfe des Vorgangsbearbeitungssystems: Der Registrator Zimmermann ruft die Funktion zur Erfassung eines neuen Eingangs auf und beginnt mit der Eingabe der Metadaten in die Datenmaske des Systems. Der Einsender (Bundesministerium der Finanzen) ist der Behörde bekannt und wird aus der Adressdatenbank des Vorgangsbearbeitungssystem übernommen. Der Registrator Zimmermann gibt nur die übrigen Metadaten manuell ein:

- Briefdatum: 13.04.05
- Betreff: Elektron. Abwicklung von Dienstreiseanträgen
- Fremdes Geschäftszeichen: 967-KLJÖ-12/23-Z3a

Als Dokumenttyp wählt der Registrator Zimmermann den Typ „Papiereingang“ aus. Das Feld „Eingangsdatum“ wird vom System mit dem Tagesdatum (14.04.05) gefüllt. Da der Eingang E2 keiner bestehenden Akte zugeordnet werden kann, legt der Registrator Zimmermann im Vorgangsbearbeitungssystem eine neue Akte mit folgenden Metadaten an:

- Geschäftszeichen: Z3-78653-80/12
- Betreff: Elektronische Abwicklung von Anträgen
- Laufzeit von: 14.04.05
- Aufbewahrungsdauer: 10 Jahre
- Zuständige Organisationseinheit: Z3

Das Geschäftszeichen trägt er in das entsprechende Metadatenfeld des Eingangs E2 ein. Nach Beendigung der Metadateneingabe vergibt das System dem Eingang E2 automatisch eine eindeutige Schriftstücknummer. Nach Neuanlage der Akte Z3-78653-80/12 und Erfassung der Metadaten des Eingangs E2 scannt der Registrator Zimmermann das Dokument. Im Anschluss bearbeitet er das Bilddokument (Image) mit Hilfe einer Zeichen-Funktion manuell nach, so dass erkennbar wird, dass der Sichtvermerk und der Bearbeitungshinweis vom Abteilungsleiter König angebracht wurde. Der Registrator Bürmann kontrolliert die ordnungsgemäße Zusammenführung von Metadaten und Image des Eingangs E2 im Vorgangsbearbeitungssystem und leitet den Eingang elektronisch an den Leiter des Referats Z3 Herrn Löder weiter.

Der Referatsleiter Löder sichtet den Eingang E2 und leitet ihn elektronisch an den Bearbeiter Liebermann weiter.

Der Eingang E2 geht im elektronischen Postkorb des Bearbeiters Liebermann ein. Der Bearbeiter Liebermann ruft den neuen Eingang E2 auf und sichtet das Image. Im Text des Briefes wird darauf hingewiesen, dass zusätzliche Dateien zum Sachverhalt bereits per E-Mail an das Referatspostfach (Z3) der Behörde gesendet wurden. Der Bearbeiter

Liebermann findet die entsprechende Mail im Referatspostfach und leitet sie an sein eigenes E-Mail-Postfach weiter.

In den Metadaten des Eingangs E2 erkennt der Bearbeiter Liebermann das Aktenzeichen dem der Eingang E2 zugeordnet wurde. Er ruft die Akte Z3-78653-80/12 auf und legt einen neuen Vorgang innerhalb der Akte an. Der neue Vorgang erhält automatisch durch das System die Vorgangsnummer Z3-78653-80/12#001. Das Metadatenfeld Aktenbetreff wird vom System automatisch mit dem Eintrag „Elektronische Abwicklung von Anträgen“ gefüllt. Die weiteren Metadaten gibt der Bearbeiter Liebermann manuell ein:

- Vorgangsbetreff: Elektronische Dienstreiseanträge
- Bearbeiter: Liebermann

Nach Abschluss der Neuanlage des Vorgangs Z3-78653-80/12#001 sieht der Bearbeiter Liebermann das Inhaltsverzeichnis der Akte Z3-78653-80/12 ein. Der neue Vorgang Z3-78653-80/12#001 wird im Inhaltsverzeichnis aufgeführt.

Im Anschluss ordnet der Bearbeiter Liebermann den Eingang E2 dem neuen Vorgang Z3-78653-80/12#001 zu. Zur Kontrolle ruft er das Inhaltsverzeichnis des Vorgangs auf und erkennt, dass der Eingang E2 im Vorgang Z3-78653-80/12#001 enthalten ist.

Im Anschluss beginnt der Bearbeiter Liebermann mit dem Import der im Eingang E2 erwähnten Dateien. Die E-Mail enthält folgende Dateien, die inhaltlich zum neuen Vorgang Z3-78653-80/12#001 gehören:

- Tabelle.xls
- Grafik.bmp
- Foto.tif
- Präsentation.ppt

Mit Hilfe einer Importfunktion überträgt der Bearbeiter Liebermann die Dateien in das Vorgangsbearbeitungssystem. Dabei erfasst er jede Datei als einzelnen elektronischen Eingang mit folgenden Metadaten:

- Einsender: Bundesministerium der Finanzen
- Betreff: Elektron. Abwicklung von Dienstreiseanträgen
- E3: Tabelle
- E4: Grafik
- E5: Foto
- E6: Präsentation
- Dokumenttyp: Elektronischer Eingang
- Fremdes Geschäftszeichen: 967-KLJÖ-12/23-Z3a

Bei der Registrierung der Dateien als elektronische Eingänge E3, E4, E5 und E6 werden automatisch vom System eindeutige Schriftstücknummern vergeben. Abschließend ordnet der Bearbeiter Liebermann die neuen Eingänge E3, E4, E5 und E6 dem Vorgang Z3-78653-80/12#001 zu.

Im Anschluss legt der Bearbeiter Liebermann ein Word-Dokument D2 als Entwurf zum Vorgang Z3-78653-80/12#001 an. Er verwendet die Standard-Briefvorlage der Behörde, dadurch wird automatisch der Dokumenttyp „Standardbrief“ im Vorgangsbearbeitungssystem ausgewählt. Das Geschäftszeichen der Akte wird automatisch vom System in das entsprechende Metadatenfeld des Dokuments D2 übernommen. Folgende Metadaten gibt der Bearbeiter Liebermann manuell ein:

- **Betreff:** Konzept zur elektr. Dienstreiseantragsbearbeitung
- **Fremdes Geschäftszeichen:** 967-KLJÖ-12/23-Z3a
- **Briefdatum:** 20.04.05

Das Tagesdatum (14.04.05) wird vom System automatisch in das Feld „Erstellungsdatum“ der Metadaten des Dokuments D2 eingetragen. Ebenso wird der Name des Bearbeiters (Liebermann) in das Feld „Verfasser“ übernommen. Der Bearbeiter Liebermann verwendet für das Dokument D2 die Briefvorlage der Behörde. Die Vorlage mischt die erfassten Metadaten automatisch in den Briefkopf ein. Der Bearbeiter Liebermann verfasst den Text des Dokuments D2 im Vorgangsbearbeitungssystem, speichert und schließt das Dokument.

Im Anschluss an die Dokumenterstellung verfügt der Bearbeiter Liebermann das Dokument D2. Er legt folgende Verfügungspunkte der Reihe nach fest:

- Zur Kenntnis an Referatsleiter Löder
- Medienbruch – Zur Billigung vor Abgang an Abteilungsleiter König
- Rücksendung an Bearbeiter Liebermann
- Schlusszeichnung durch Referatsleiter Löder
- Druck und Absendung durch Bearbeiter Liebermann
- Zu den Akten

Nach Festlegung der Verfügungspunkte führt der Bearbeiter Liebermann den ersten Verfügungspunkt elektronisch aus. Dadurch wird der Vorgang Z3-78653-80/12#001 automatisch vom System an den Referatsleiter Löder weitergeleitet.

Der Referatsleiter Löder sichtet alle Dokumente des Vorgangs Z3-78653-80/12#001. Zum Dokument D2 (Entwurf) des Bearbeiters Liebermann hat er keine Änderungswünsche. Der Referatsleiter Löder legt deshalb einen Geschäftsgangvermerk zum derzeit aktiven Verfügungspunkt (Kenntnisnahme durch Referatsleiter Löder) an, in dem er sein Einverständnis dokumentiert. Im Anschluss aktiviert er den nächsten Verfügungspunkt.

Der Abteilungsleiter König ist nicht in das Vorgangsbearbeitungssystem integriert. Die Vorlage des Dokuments D2 zur Billigung vor Abgang muss deshalb papiergebunden erfolgen. Die Aktivierung des nächsten Verfügungspunktes durch den Referatsleiter Löder bewirkt automatisch eine Weiterleitung des Vorgangs Z3-78653-80/12#001 an den federführenden Bearbeiter Liebermann. Dieser erstellt mit Hilfe einer speziellen Dokumentvorlage ein Zusatzdokument zum Medienbruch, das sämtliche Verfügungspunkte, Kenntnisnahmen und Zeichnungen zum Vorgang Z3-78653-80/12#001 auflistet. Anschließend druckt der Bearbeiter Liebermann das Zusatzdokument und alle Dokumente des Vorgangs auf Papier aus. Der vollständige Papiersatz wird dem Abteilungsleiter König auf konventionellem Wege in einer Mappe per Bote zugeleitet.

Der Abteilungsleiter König prüft den Entwurf und ändert handschriftlich einige Formulierungen des Textes. Anschließend zeichnet er den veränderten Entwurf auf dem Zusatzdokument ab. Die Medienbruch-Mappe mit sämtlichen Papieren leitet der Abteilungsleiter König an die Registratur weiter. In der Registratur erhält der Registrator Zimmermann die Medienbruch-Umlaufmappe zum Vorgang Z3-78653-80/12#001. Er scannt die gesamten Papiere des Vorgangs ein, erfasst die Metadaten zum Papierengang des Medienbruchs und leitet das Dokument sowohl elektronisch

als auch auf Papier an den federführenden Bearbeiter Liebermann weiter. Der Bearbeiter Liebermann arbeitet die handschriftlichen Änderungen des Abteilungsleiters König in das Entwurfsdokument D2 ein. Dabei entsteht eine neue Version des Dokuments D2.

Nach Abschluss aller Tätigkeiten zum Medienbruch aktiviert der Bearbeiter Liebermann den nächsten Verfügungspunkt des Vorgangs Z3-78653-80/12#001. Das Dokument wird vom Vorgangsbearbeitungssystem automatisch an den Referatsleiter Löder zur Schlusszeichnung weitergeleitet. Der Referatsleiter Löder sichtet die neue Version des Entwurfsdokuments D2 und zeichnet den Vorgang elektronisch Schluss. Zur Schlusszeichnung legt er einen Schlusszeichnungsvermerk an. Anschließend aktiviert der Referatsleiter Löder den nächsten Verfügungspunkt.

Der federführende Bearbeiter Liebermann erhält den Vorgang Z3-78653-80/12#001 zurück und druckt die Reinschrift des Dokuments D2 aus, die er in einer Umlaufmappe an die Poststelle weiterleitet. In den Metadaten des Dokuments D2 trägt der Bearbeiter Liebermann das Tagesdatum in das Feld „Abgangsdatum“ ein. Anschließend aktiviert er den letzten Verfügungspunkt. Durch die z.d.A-Verfügung wird der Vorgang Z3-78653-80/12#001 innerhalb des Vorgangsbearbeitungssystems in die elektronische Akte Z3-78653-80/12 verschoben.

Am Folgetag ruft der Registrator Zimmermann beim Bearbeiter Liebermann an und teilt diesem mit, dass ihm bei der Vergabe des Aktenzeichens Z3-78653-80/12 ein Fehler unterlaufen ist. Das korrekte Aktenzeichen lautet Z3-78653-85. Der Registrator Zimmermann protokolliert die Akte mit dem in ihr enthaltenen Vorgang Z3-78653-80/12#001 und sämtlichen Dokumenten um und vergibt das korrekte Aktenzeichen Z3-78653-85. Das Altaktenzeichen wird in einem gesonderten Metadatenfeld der Akte gespeichert.

11 Anlage 2 – Mitarbeiterbefragung

Teil I: Allgemeine Fragen

Diese Fragen beziehen sich auf die organisatorische Einordnung der Anwender und sind notwendig für die Aggregation von Daten bei der Auswertung.

1. In welcher Organisationseinheit sind Sie tätig?

2. An welchem Standort arbeiten Sie?

3. Welche Funktion üben Sie aus?

Referatsleiter	Bearbeiter	Registrator

Teil II: Fragen zur Einarbeitung

Das eingesetzte Vorgangsbearbeitungssystem ist ein komplexes Softwareprodukt. Dieser Fragenblock nimmt Ihre Erfahrungen bei der Einarbeitung in dieses Programm auf, um den Aufwand für die Einarbeitung bei der flächendeckenden Einführung abzuschätzen.

4. Wie lange arbeiten Sie mit Computern?

mehr als 4 Jahre	3 bis 4 Jahre	1 bis 2 Jahre	weniger als 1 Jahr

5. Wie lange arbeiten Sie mit MS-Office?

mehr als 4 Jahre	3 bis 4 Jahre	1 bis 2 Jahre	weniger als 1 Jahr

6. Wie schätzen Sie Ihre PC-Kenntnisse und -Erfahrungen ein?

sehr gut	gut	mittelmäßig	unzureichend	sehr unzureichend

7. Seit wann verwenden Sie das Produkt?

mehr als 8 Wochen	7 bis 8 Wochen	6 bis 7 Wochen	5 bis 6 Wochen	4 bis 5 Wochen	3 bis 4 Wochen	weniger als 3 Wochen

8. Wieviele Stunden arbeiten Sie mit dem Produkt pro Tag?

6 bis 8 Stunden	4 bis 5 Stunden	1 bis 3 Stunden	weniger als 1 Stunde

--	--	--	--

9. Wie schätzen Sie Ihre aktuellen Kenntnisse des Produkts ein?

sehr gut	gut	mittelmäßig	unzureichend	sehr unzureichend

10. Fällt Ihnen die Bedienung des Produkts im Vergleich zu anderen Ihnen bekannten Programmen (z. B. Word, Excel, Outlook) einfacher oder schwerer?

viel leichter	leichter	kein Unterschied	schwerer	wesentlich schwerer

11. Wie empfanden Sie die Einarbeitung in das Produkt?

sehr einfach	einfach	normal	schwer	sehr schwer

12. Haben Sie dies vor Einführung des Produkts so erwartet?

ja	nein

13. Wieviel Zeit benötigt Ihrer Meinung nach ein Benutzer mit „normalen“ Windows- bzw. MS-Office-Kenntnissen für die Einarbeitung in das von Ihnen genutzte Produkt ?

2 Wochen	2 bis 4 Wochen	4 bis 6 Wochen	6 bis 8 Wochen	8 bis 10 Wochen	mehr als 10 Wochen
1					

14. Weitere Anmerkungen zum Teil II *Einarbeitung*?

Teil III: Fragen zur Schulung und Betreuung

Dieser Frageblock evaluiert die Schulung und Betreuung durch den Produkthanbieter.

15. Haben Sie vor der Produkteinführung an einer Schulung teilgenommen?

ja	nein, ich hatte Urlaub	nein, ich war dienstlich verhindert	nein, ich war privat verhindert

16. Wie groß war der Zeitraum zwischen der Durchführung der Schulung und der direkten Verfügbarkeit des Produkts an Ihrem Arbeitsplatz?

kleiner als 1 Woche	1 bis 2 Wochen	2 bis 3 Wochen	größer als 3 Wochen

17. Wie beurteilen Sie die zeitliche Aufeinanderfolge von Schulung und Produktverfügbarkeit?

sehr gut	gut	mittelmäßig	schlecht	sehr schlecht

18. Wie beurteilen Sie die organisatorische Durchführung der Schulung durch den Produkthanbieter?

sehr gut (1)	gut (2)	zufriedenstellend (3)	ausreichend (4)	mangelhaft (5)	ungenügend (6)

19. Wurden in der Schulung Arbeitsabläufe eingeübt, wie Sie in der Realität an Ihrem Arbeitsplatz anfallen (z. B. Mitzeichnen, Erstellung von Versionen zu einem Entwurf, Medienbruch)?

ja	nein

Weitere Anmerkungen zur Frage 19:

20. Wie hilfreich war die Schulung für die Bearbeitung täglich anfallender Tätigkeiten am eigenen Arbeitsplatz mit Hilfe des Produkts?

sehr hilfreich	hilfreich	ausreichend	nicht ausreichend	nutzlos

Weitere Anmerkungen zur Frage 20:

--

21. Wie beurteilen Sie die Qualität der Vor-Ort-Betreuung durch den Produkthanbieter?

sehr gut (1)	gut (2)	zufriedenstellend (3)	ausreichend (4)	mangelhaft (5)	ungenügend (6)

22. Wie beurteilen Sie die Intensität der Vor-Ort-Betreuung durch den Produkthanbieter?

sehr gut (1)	gut (2)	zufriedenstellend (3)	ausreichend (4)	mangelhaft (5)	ungenügend (6)

23. Ist die direkte Betreuung am Arbeitsplatz bei Einführung des Produkts erforderlich?

in jedem Fall zwingend erforderlich	notwendig	positiv, aber nicht zwingend erforderlich	nicht notwendig	in jedem Fall überflüssig

24. Wie schätzen Sie die Unterstützung durch Hilfsmittel (Handbuch, Schulungsunterlage, Intranet-Angebot des Produkthanbieters) bei der Einarbeitung in das Produkt ein?

optimal	gut	ausreichend	schlecht	sehr schlecht

25. Durch welche anderen Maßnahmen kann die Einarbeitung sinnvoll unterstützt werden? Wie können mögliche Mängel beseitigt werden?

--

26. Weitere Anmerkungen zum Teil III *Schulung und Betreuung*?

--

Teil IV: Fragen zur Gebrauchstauglichkeit

Der Begriff "Gebrauchstauglichkeit" stammt aus der DIN/ISO-Norm zur Softwareergonomie. Ein Softwareprodukt ist gebrauchstauglich, wenn die Tätigkeiten eines Arbeitsplatzes mit Hilfe des Produkts mindestens so gut verrichtet werden können wie ohne IT-Unterstützung. Die folgenden Fragen prüfen die Gebrauchstauglichkeit des von Ihnen eingesetzten Produkts.

27. Wie häufig führen Sie folgende Tätigkeiten mit dem Produkt aus?

	mehrmals pro Tag	einmal täglich	mehrmals pro Woche	einmal pro Woche	seltener	nie
Arbeitskorb sichten						
Elektron. Dokumente einsehen						
Eingänge erfassen						
Vorgang anlegen						
Akte anlegen						
Vorgänge weiterleiten						
Medienbruch						
Verweise erstellen / Verweise einsehen						
Dokumente erstellen						
Dokumente/Vorgänge in den Ablagen verschieben						
Akten-/ Vorgangs-/ Dokumentrecherche						
Verfügungen einsehen						
Verfügungen erstellen						
Mitzeichnung anstoßen						
Mitzeichnen						
Schlußzeichnen						
Dokumentversionen erstellen und verwalten						

Dokumente elektronisch absenden (Mail und Fax)						
Elektron. Wiedervorlage						
Import von Dateien						
Export von Dokumenten						
Vertretung						

28. Wird für die Verrichtung der Tätigkeiten mit dem Produkt im Vergleich zur konventionellen Papierbearbeitung mehr oder weniger Zeit benötigt?

	erheblich weniger Zeit	weniger Zeit	keine Änderung	mehr Zeit	erheblich mehr Zeit
Arbeitskorb sichten					
Dokumente einsehen					
Eingänge erfassen					
Vorgang anlegen					
Akte anlegen					
Vorgänge weiterleiten					
Verweise erstellen / Verweise einsehen					
Dokumente erstellen					
Akten-/ Vorgangs-/ Dokument-recherche					
Verfügungen einsehen					
Verfügungen erstellen					
Mitzeichnunganstoßen					
Mitzeichnen					
Schlußzeichen					
Dokument-versionen erstellen und verwalten					

Dokumente absenden					
Wiedervorlage					
Vertretung					

29. Ist die Qualität der Ergebnisse der mit dem Produkt verrichteten Tätigkeiten im Vergleich zur konventionellen Papierbearbeitung schlechter oder besser? (Beispiele: Das Vergleichen zweier Versionen eines Entwurfes wird durch das Produkt eher schlechter/ schwieriger, da Änderungen nicht unmittelbar im Dokument ersichtlich sind. Die Überwachung von Mitzeichnungen ist im Produkt besser realisiert, da der Bearbeiter in diesem nach dem Stand der Mitzeichnung recherchieren kann).

	Das Produkt liefert eine erheblich bessere Qualität	Das Produkt liefert eine bessere Qualität	Das Produkt liefert eine gleichgute Qualität	Das Produkt liefert eine schlechtere Qualität	Das Produkt liefert eine erheblich schlechtere Qualität
Arbeitskorb sichten					
Dokumente einsehen					
Eingänge erfassen					
Vorgang anlegen					
Akte anlegen					
Vorgänge weiterleiten					
Verweise erstellen / Verweise einsehen					
Dokumente erstellen					
Akten-/ Vorgangs-/ Dokument-recherche					
Verfügungen einsehen					
Verfügungen erstellen					
Mitzeichnung anstoßen					
Mitzeichnen					
Schlußzeichnungen					
Dokument-versionen erstellen und verwalten					

ΔOMEA® - Organisationskonzept

Erweiterungsmodul zum Organisationskonzept 2.1

Projektleitfaden zur Einführung IT-gestützter Vorgangsbearbeitung

Dokumente absenden					
Wiedervorlage					
Vertretung					

30. Weitere Anmerkungen zum Teil IV *Gebrauchstauglichkeit?*

Teil V: Fragen zur organisatorischen Einbettung

Der Einsatz des Produktes basiert auf organisatorischen Festlegungen zum elektronischen Geschäftsgang im Feinkonzept, die für den Pilotbereich einheitlich getroffen wurde. Mit diesen Fragen soll geprüft werden, ob sich diese Festlegungen in der Praxis bewährt haben und welcher Änderungsbedarf besteht.

31. Werden Ihre täglichen Arbeitstätigkeiten durch das Produkt unterstützt?

vollständig	weitgehend	teilweise	kaum	gar nicht

32. Kennen Sie das Feinkonzept?

ja	nein

33. Welche IT-gestützten Arbeitsabläufe müssen organisatorisch verbessert werden? (Geben Sie bitte entspr. Verbesserungsvorschläge an - Beispiel: "Der Bearbeiter kann bei Bedarf einzelne Dokumente selbst scannen.")

34. Kennen Sie den Handlungsleitfaden?

ja	nein

Falls ja: Welche der nach dem Handlungsleitfaden vorgegebenen Richtlinien haben sich in der täglichen Praxis als untauglich erwiesen? Wie sind die Regelungen für die Praxis zu ändern bzw. zu ergänzen?

35. In welchen Arbeitsabläufen erfordert der Einsatz eines Vorgangsbearbeitungssystems aus Ihrer Sicht Änderungen gegenüber der Geschäftsordnung und ergänzender Vorschriften?

36. Worin liegen Ihrer Meinung nach die Vorteile des Produktes in Bezug auf die von Ihnen durchzuführenden Aufgaben?

--

37. Weitere Anmerkungen zum Teil V Organisatorische Einbettung?

--

Teil VI: Fragen zur Zuverlässigkeit und Leistungsfähigkeit

Der folgende Fragenblock prüft die Stabilität und Zuverlässigkeit der Produkte und geht auf deren Arbeitsgeschwindigkeit ein.

38. Wie würden Sie die Stabilität des Produkts grundsätzlich einschätzen?

sehr stabil	stabil	eher instabil	instabil	sehr instabil

39. Kam es zu Datenverlusten ?

noch nie	eher selten	selten	oft	sehr oft

40. Wie oft stürzt das Produkt ab?

seltener als einmal pro Woche	einmal pro Woche	mehrmals pro Woche	einmal täglich	mehrmals pro Tag

41. Wie schätzen Sie die Arbeitsgeschwindigkeit des Produkts ein?

sehr gut	gut	akzeptabel	schlecht	sehr schlecht

42. Weitere Anmerkungen zum Teil VI Zuverlässigkeit und Leistungsfähigkeit?

--

Teil VII: Fragen zur Ergonomie

Der folgende Fragenblock prüft umfassend alle relevanten Aspekte der Ergonomie des von Ihnen verwendeten Produkts. Hierzu gehört die Verständlichkeit der Benutzeroberfläche, das Dialogsystem, die Maskengestaltung usw. Zur besseren Übersicht sind die folgenden Fragen in Untergruppen gruppiert.

Untergruppe 1 - Aufbau der Benutzeroberfläche

43. Wie schätzen Sie die Aufteilung der Hauptfenster im Produkt ein?

sehr gut	gut	mittelmäßig	schlecht	sehr schlecht

44. Wie schätzen Sie die Platzierung der Dialogfenster ein?

sehr gut	gut	mittelmäßig	schlecht	sehr schlecht

45. Wie schätzen Sie die Übersichtlichkeit der Benutzeroberfläche ein? Sind notwendige Informationen übersichtlich angeordnet und stets verfügbar?

sehr gut	gut	mittelmäßig	schlecht	sehr schlecht

46. Wie schätzen Sie die Zugriffsmöglichkeit auf Funktionen ein?

sehr einfach	einfach	mittelmäßig	umständlich	sehr umständlich

47. Weitere Anmerkungen zur Untergruppe 1 - Aufbau der Benutzeroberfläche?

Untergruppe 2 - Textliche und bildliche Verständlichkeit der Benutzeroberfläche

48. Wie schätzen Sie die Sinnhaftigkeit der Icons und Symbole ein?

sehr gut	gut	mittelmäßig	schlecht	sehr schlecht
		1		

49. Sind Beschriftungen und Texte (bspw. gelbe Info-Texte an den Schaltflächen) in der Oberfläche verständlich?

immer verständlich	verständlich	hin und wieder unverständlich	unverständlich	völlig unverständlich

50. Werden unverständliche DV-Fachausdrücke in der Oberfläche verwendet?

nie	sehr selten	hin und wieder	oft	sehr oft

51. Wie ist die Verständlichkeit von Fehlermeldungen und Rückmeldungen?

sehr gut	gut	mittelmäßig	schlecht	sehr schlecht

52. Werden in der Bedienoberfläche des Produkts verwaltungsspezifische Fachbegriffe verwendet?

durch-gängige Verwendung	häufige Verwendung	hin und wieder	seltene Verwendung	keine Verwendung

53. Wie beurteilen Sie die Verständlichkeit der in den Menüs verwendeten Begriffe?

sehr gut	gut	mittelmäßig	schlecht	sehr schlecht

54. Weitere Anmerkungen zur Untergruppe 2 - Verständlichkeit der Benutzeroberfläche?

Untergruppe 3 - Hilfesystem

55. Benutzen Sie das Hilfesystem des Produkts?

sehr oft	oft	hin und wieder	sehr selten	nie

56. Wie schätzen Sie den Umfang des Hilfesystems ein?

sehr gut	gut	mittelmäßig	schlecht	sehr schlecht

57. Wie schätzen Sie die Verständlichkeit der Hilfetexte ein?

sehr gut	gut	mittelmäßig	schlecht	sehr schlecht

58. Werden im Hilfesystem des Produkts verwaltungsspezifische Fachbegriffe verwendet?

durch-gängige Verwendung	häufige Verwendung	hin und wieder	seltene Verwendung	keine Verwendung

59. Weitere Anmerkungen zur Untergruppe 3 - Hilfesystem?

--

Untergruppe 4 - Dateneingabe

60. Wie schätzen Sie die Bedienung der Eingabemasken (Metadaten) ein?

sehr einfach	einfach	mittelmäßig	umständlich	sehr umständlich

61. Wie schätzen Sie die Möglichkeiten zur Änderung bereits eingegebener Werte ein?

sehr einfach	einfach	mittelmäßig	umständlich	sehr umständlich

62. Wie schätzen Sie die Eingabe und Bedienung bezüglich der Verfügungen ein?

sehr einfach	einfach	mittelmäßig	umständlich	sehr umständlich

63. Weitere Anmerkungen zur Untergruppe 4 - Dateneingabe?

--

Untergruppe 5 - Dialogsteuerung

64. Wie schätzen Sie die Dialogführung des Produktes ein? Sind die Aufrufe und Zusammenhänge der einzelnen Dialogfenster intuitiv verständlich?

sehr einfach	einfach	mittelmäßig	umständlich	sehr umständlich

65. Werden Funktionen, die für eine Tätigkeit im Arbeitszusammenhang benötigt werden (z. B. Laufweg definieren und weiterleiten), im Produkt zusammenhängend angeboten?

ja, immer	ja, in der Regel	mehrmals	nein, nur selten	nein, nie

66. Wie schätzen Sie die Möglichkeiten zur Rücknahme von Dialogschritten ein?

sehr gut	gut	mittelmäßig	schlecht	sehr schlecht

67. Können Sie jederzeit intuitiv erkennen, welche Folgen die Funktionen haben (Weiterleitung von Vorgängen, Löschen etc.)?

ja, jederzeit	ja, meistens	ja, noch ausreichend	nein, nicht ausreichend	nein, überhaupt nicht

68. Erscheinen Dialogfenster mit Warnungen und Hinweisen in ausreichender Menge?

viel zu selten	eher zu selten	genau im richtigen Maße	eher zu oft	viel zu oft

69. Weitere Anmerkungen zur Untergruppe 5 - Dialogführung?

Untergruppe 6 - Bedienoptionen

70. Wie schätzen Sie die Bedienung des Produkts mittels Maus ein?

sehr gut	gut	mittelmäßig	schlecht	sehr schlecht

71. Wie schätzen Sie die Bedienoptionen des Produkts mittels Tastatur ein?

sehr gut	gut	mittelmäßig	schlecht	sehr schlecht

72. Weitere Anmerkungen zur Untergruppe 6 - Bedienoptionen?

Teil VII: Fragen zur Akzeptanz

Dieser Fragenblock prüft die allgemeine Zufriedenheit der Anwender mit dem Vorgangsbearbeitungssystem

73. Wie beurteilen Sie den Funktionsumfang des Produkts?

völlig unzureichend	nicht ausreichend	akzeptabel	ausreichend	vollständig	zu umfangreich	überfrachtet

74. Welche Funktionen müssten aus Ihrer Sicht ergänzt werden bzw. werden nicht benötigt?

--

75. Arbeiten Sie gern mit dem Produkt?

ja, sehr gern	ja, gern	nur ungern	äußerst un- gern

76. Sind Sie mit dem Produkt insgesamt zufrieden?

sehr zufried- den	zufrieden	unzufrieden	äußerst un- zufrieden

77. Was müßte geändert werden, um Ihnen die Arbeit mit dem Produkt zu erleichtern?

--

12 Anlage 3 – Muster-Gliederung Organisatorisches Fein- konzept

- 1 Einleitung
- 2 Ziele des Projekts
- 3 Zu betrachtender Geschäftsgang und Geschäftsprozesse
 - 3.1 Geschäftsgang
 - 3.1.1 Eingangsbehandlung
 - 3.1.2 Ausgangsschreiben
 - 3.2 Geschäftsprozesse
 - 3.2.1 Prozess Typ A
 - 3.2.2 Prozess Typ B
 - 3.2.3 Prozess Typ C
 - 3.3 Grafische Darstellung der Geschäftsprozesse
- 4 IT-gestützter Geschäftsgang
 - 4.1 Ablagesystematik
 - 4.2 Behandlung von Eingängen (Papier)
 - 4.3 Behandlung von Eingängen (Fax)
 - 4.4 Behandlung von Eingängen (E-Mail)
 - 4.5 Scannen von Eingängen und anderen Dokumenten
 - 4.6 Erstellung von Dokumenten
 - 4.7 Verfügung
 - 4.8 Mitzeichnung
 - 4.9 Weiterleiten von Vorgängen und Dokumenten
 - 4.10 Absendung
 - 4.11 Recherche
 - 4.12 Protokollinformationen
 - 4.13 Wiedervorlagen und Verbleibenachweise
 - 4.14 Medienbruch
- 5 Anforderungen an das System
 - 5.1 Metadaten
 - 5.1.1 Metadaten des Objekts Akte
 - 5.1.2 Metadaten des Objekts Vorgang
 - 5.1.3 Metadaten des Objekts Dokument
 - 5.2 Zugriffsrechte
 - 5.3 Vertreter
 - 5.4 Recherche
 - 5.5 Dokumentvorlagen
 - 5.6 Aufbauorganisation
 - 5.7 Benutzerverwaltung
 - 5.8 Aktenplan
 - 5.9 Syntax der Akten- und Geschäftszeichen
 - 5.10 Umprotokollierung von Akten, Vorgängen und Dokumenten
 - 5.11 Protokollierung
 - 5.12 VS-Registrierung
- 6 Anforderungen an Hardware und Software
 - 6.1 Serverperformanz, Scanner
 - 6.2 Clients
 - 6.3 Integration von Softwareprodukten
 - 6.4 Netzwerk
 - 6.5 Aussonderung
- 7 Systemeinführung
 - 7.1 Notwendiger Anpassungsbedarf
 - 7.1.1 Anpassungen des Datenbestands
 - 7.1.2 Anpassungen der Systemfunktionalitäten
 - 7.2 Anpassung organisatorischer Vorgaben
 - 7.3 Risiken der Einführung
 - 7.3.1 Produktivitätsabfall nach Systemeinführung
 - 7.3.2 Sonstiges
 - 7.4 Schulung, Betreuung, Qualitätssicherung
 - 7.4.1 Schulungsmaßnahmen
 - 7.4.2 Betreuungsmaßnahmen, Hotline
 - 7.4.3 Zusätzliche qualitätssichernde Maßnahmen
 - 7.5 Import von Altdaten
 - 7.7 Roll-Out-Planung
 - 7.8 Kosten
 - 7.8.1 Hardwarekosten
 - 7.8.2 Softwarekosten
 - 7.8.3 Dienstleistungskosten