

# Kulturwandel beim Übergang der konventionellen zur IT-gestützten Vorgangsbearbeitung

Dr. Andreas Mayer  
ITOB GmbH

7. Hessischer Sozialrichtertag  
11.12.2013, Naurod





# Gliederung

1. Einleitung
2. Gegenüberstellung konventionelle und IT-gestützte Vorgangsbearbeitung
3. Einflussfaktoren und Aufgaben bei der Gestaltung des Kulturwandels
4. Zusammenfassung und Ausblick



# IT-gestützte Vorgangsbearbeitung (k)ein Selbstzweck?

An IT-gestützter Vorgangsbearbeitung führt mittelfristig kein Weg vorbei und die Vorteile liegen auf der Hand:

- organisatorisch
- technisch
- rechtlich
- operativ
- ressourcenmäßig
- ...

Aber wie kommen wir dahin?



# Beschreibung der konventionellen Vorgangsbearbeitung

- Klar verteilte Rollen: Federführender, Mit- und Schlusszeichnende, Schreibdienste, Registratur, Poststelle, Botendienst.
- Festgelegte Prozessschritte und Verantwortlichkeiten für die Ein- und Ausgangsbearbeitung, die Bearbeitung und die Unterstützungsdienste.
- Klare, über Jahrzehnte bewährte Handlungsanweisungen.
- Nachvollziehbarkeit und Stand der Bearbeitung gewährleistet.
- Vollständige Papierakte an zentralem Ort.
- Lange Wege mit vielen Beteiligten.
- Rechercheergebnisse und -qualität von einzelnen Personen (Registratur) abhängig.
- Reduzierte bzw. verzögerte Auskunftsfähigkeit.

**Fokus: Papiergebundene Bearbeitung mit Organisationsperspektive**

Aus: Mayer et al. (2008)



# Veränderungen bei nahezu vollständiger IT-Ausstattung am Arbeitsplatz I (ohne zentrale Regelungen bzw. zentrales System)

- Veränderte Rollen: Schreibdienste, Registratur, Poststelle und Botendienst verlieren an Bedeutung.
- Zunahme der elektronischen Kommunikation, Verschärfung des Medienbruchproblems.
- Festgelegte Prozessschritte und Verantwortlichkeiten werden aufgeweicht: Eingangsempfänger wird niedriger angesiedelt, Bearbeiter verfassen und versenden Schreiben selbst, Unterstützungsdienste werden weniger in Anspruch genommen.
- Wenig Differenzierung zwischen persönlicher und dienstlicher elektronischer Post (aus Bearbeitersicht) – was ist aktenrelevant?
- Grenzen zwischen formeller und informeller Kommunikation verschwinden.

Aus: Mayer et al. (2008)



# Veränderungen bei nahezu vollständiger IT-Ausstattung am Arbeitsplatz II

(ohne zentrale Regelungen bzw. zentrales System)

- Im „regelfreien Raum“ entstehen benutzer- oder gruppenspezifische Arbeitsweisen.
- Dezentrale, unvollständige hybride Akte (Sachbearbeiterablagen, E-Mail-Client, Verzeichnisse, Teil-Akten in Registratur).
- Nachvollziehbarkeit und Stand der Bearbeitung (für andere) ist gefährdet.
- Kurze Wege mit weniger Beteiligten.
- Rechercheergebnisse und -qualität noch mehr als bei konventioneller Bearbeitung von einzelnen (unterschiedlichen) Personen (Bearbeiter) abhängig.
- Rasche Auskunftsfähigkeit des jeweiligen Bearbeiters.

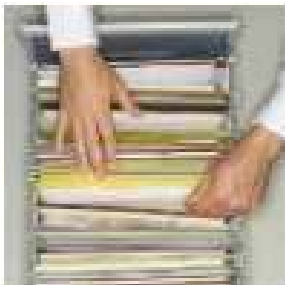
**Fokus: Elektronische Bearbeitung mit Bearbeiter-, manchmal auch Gruppenperspektive**

Aus: Mayer et al. (2008)



# Wo stehen wir?

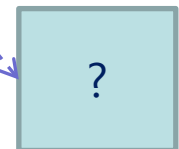
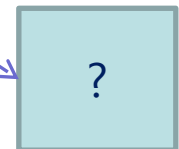
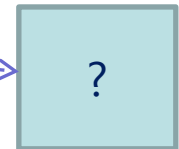
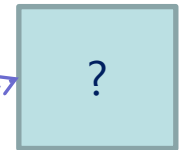
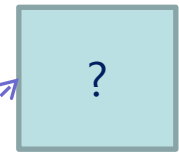
Konventionelle  
papiergebundene  
Vorgangsbearbeitung



Übergangs-  
Vorgangsbearbeitung



- „Generation Outlook“
- SGV-Themen gehören nicht mehr zur Verwaltungsausbildung
- Prozessmanagement und -dokumentation fehlt





# Faktoren für die Aneignung und Ausbreitung technischer Systeme

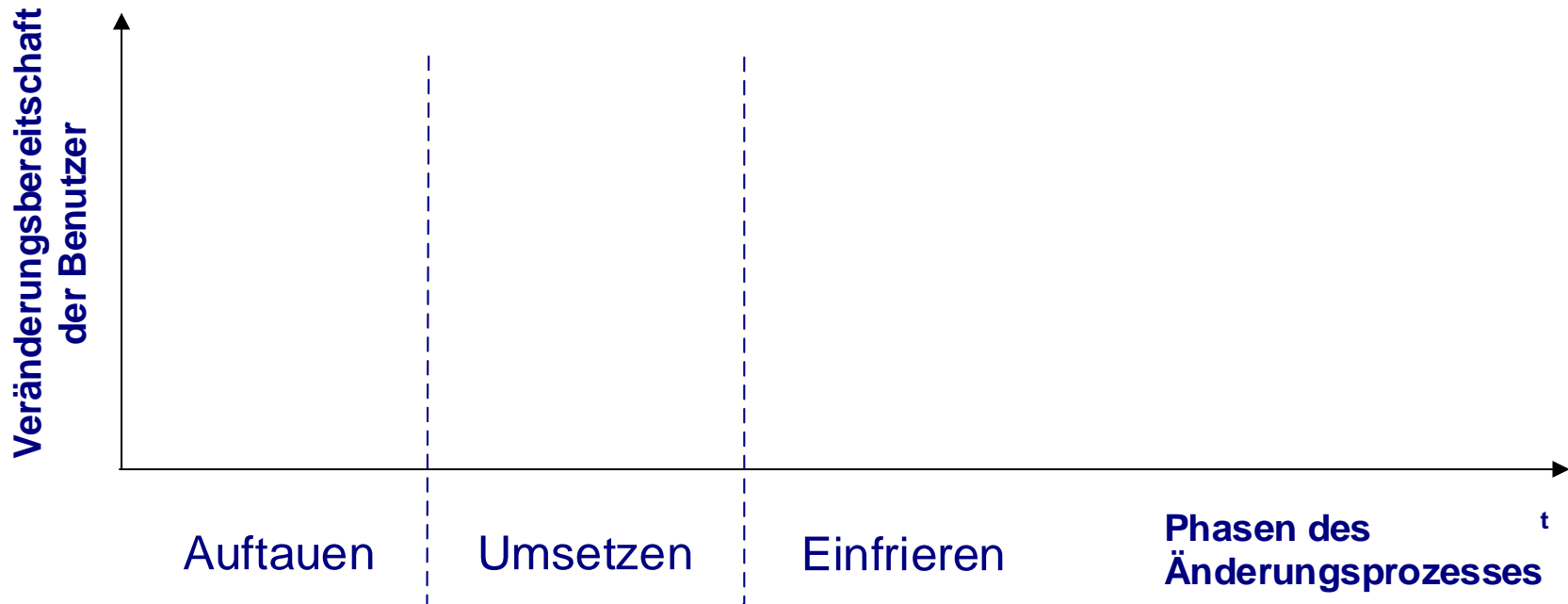
- Kompatibilität zu vorhandenen Werten, Erfahrungen und Bedürfnissen
- Relativer Vorteil gegenüber vorhandenen Alternativen
- Einfachheit der Anwendung
- Möglichkeit zum Ausprobieren
- Sichtbarkeit und Wahrnehmung der Auswirkungen und Ergebnisse

Nach: Rogers (1983, S. 210 ff.)





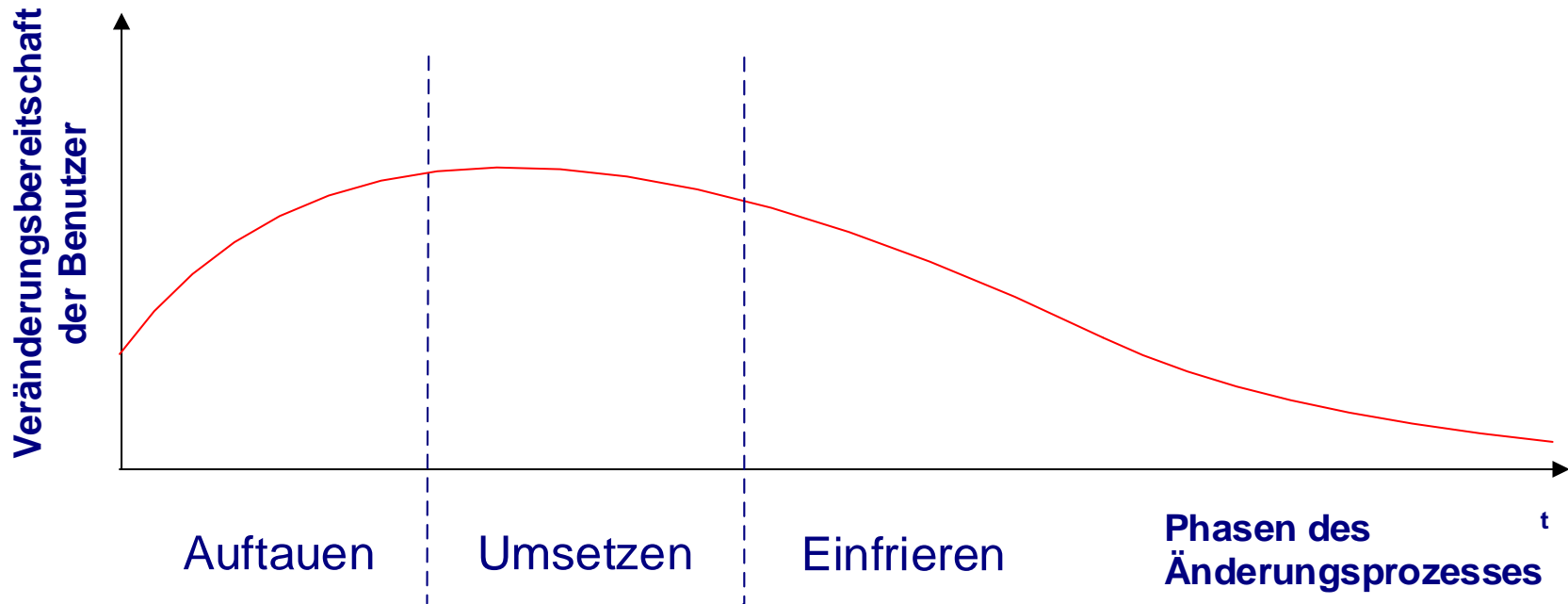
# Veränderungsbereitschaft von Benutzern



In Anlehnung an Desanctis und Courtney (1983, 735).



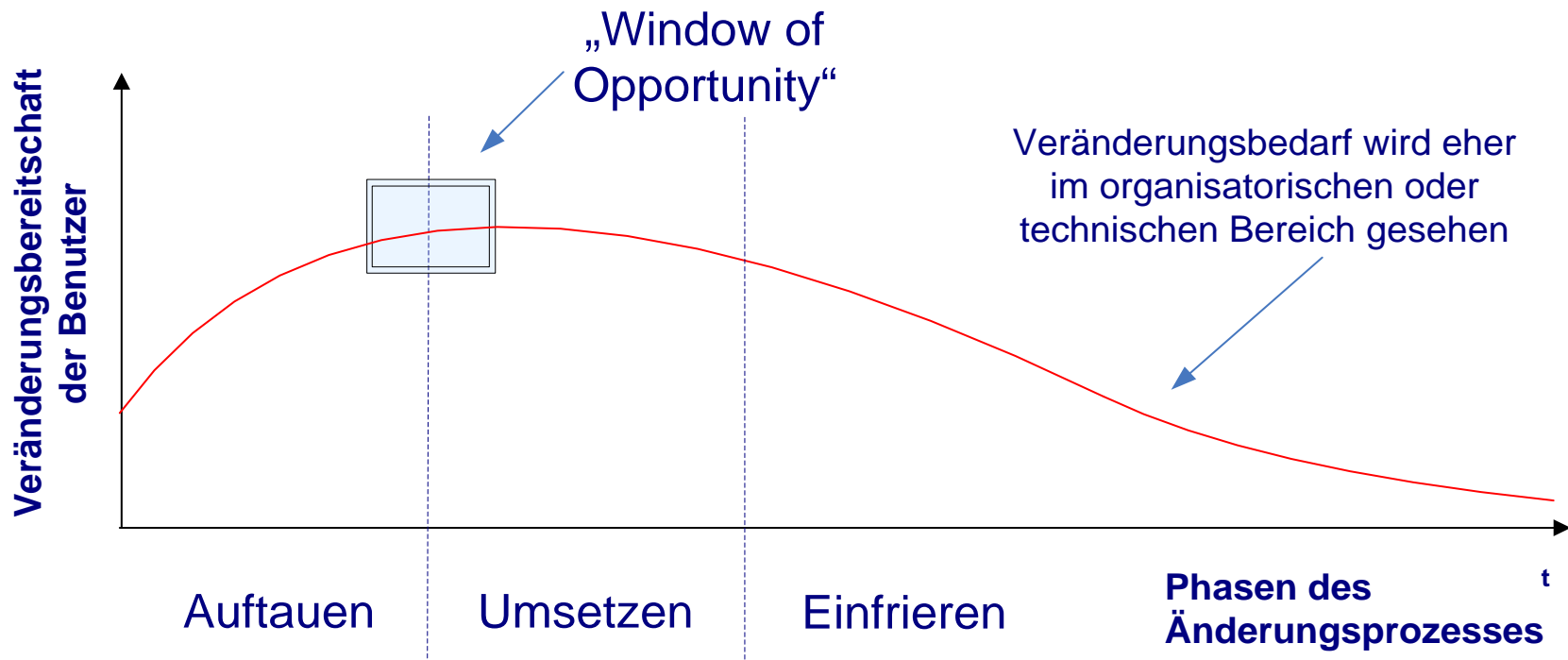
# Veränderungsbereitschaft von Benutzern



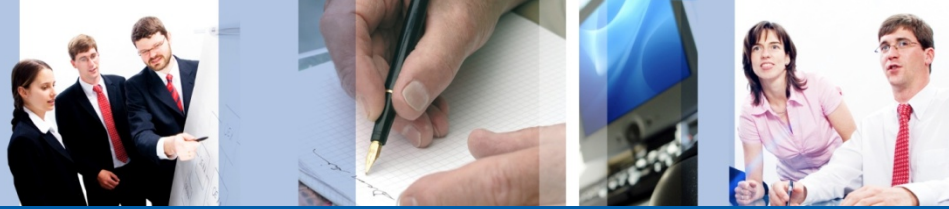
In Anlehnung an Desanctis und Courtney (1983, 735).



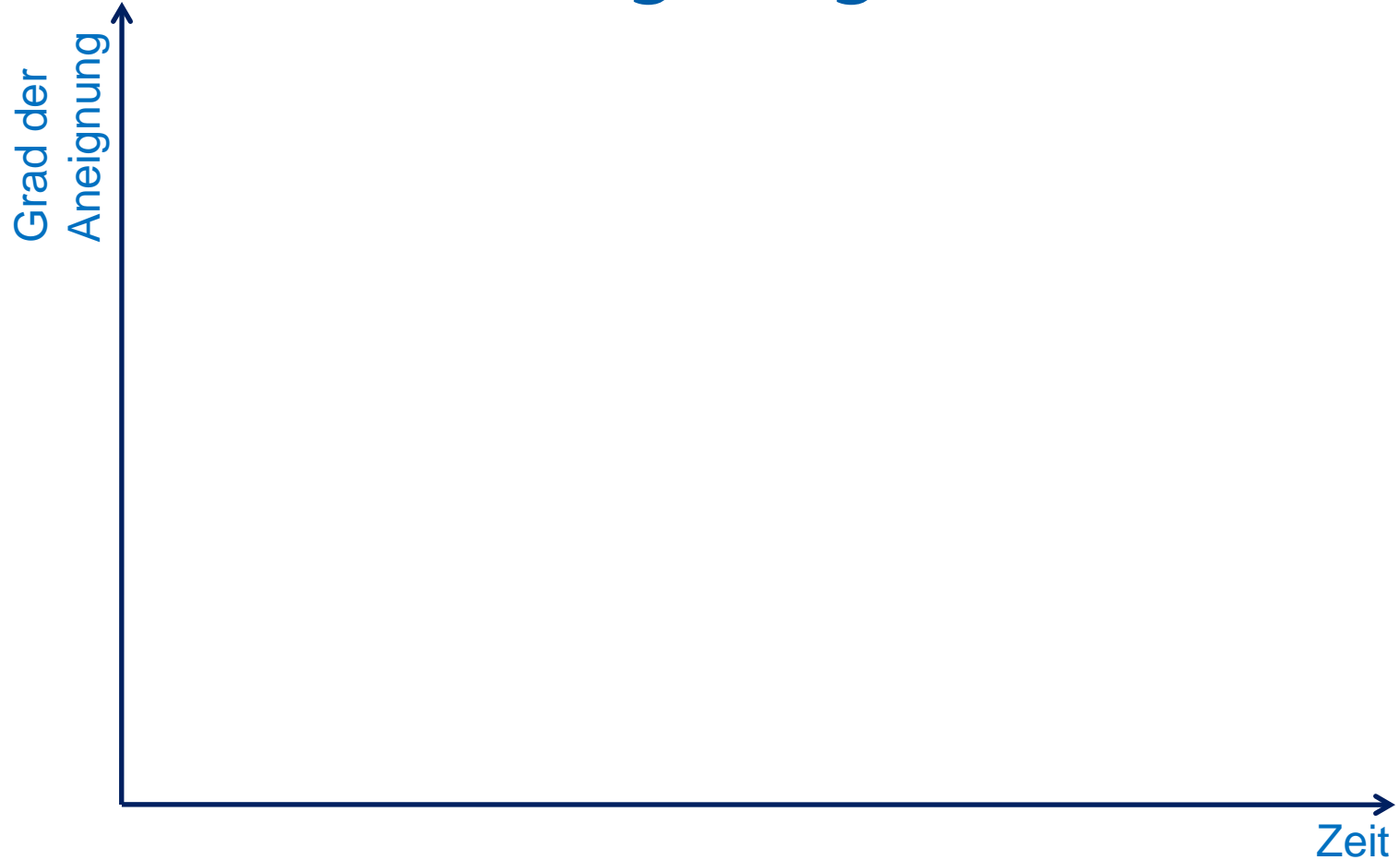
# Veränderungsbereitschaft von Benutzern



In Anlehnung an Desanctis und Courtney (1983, 735).

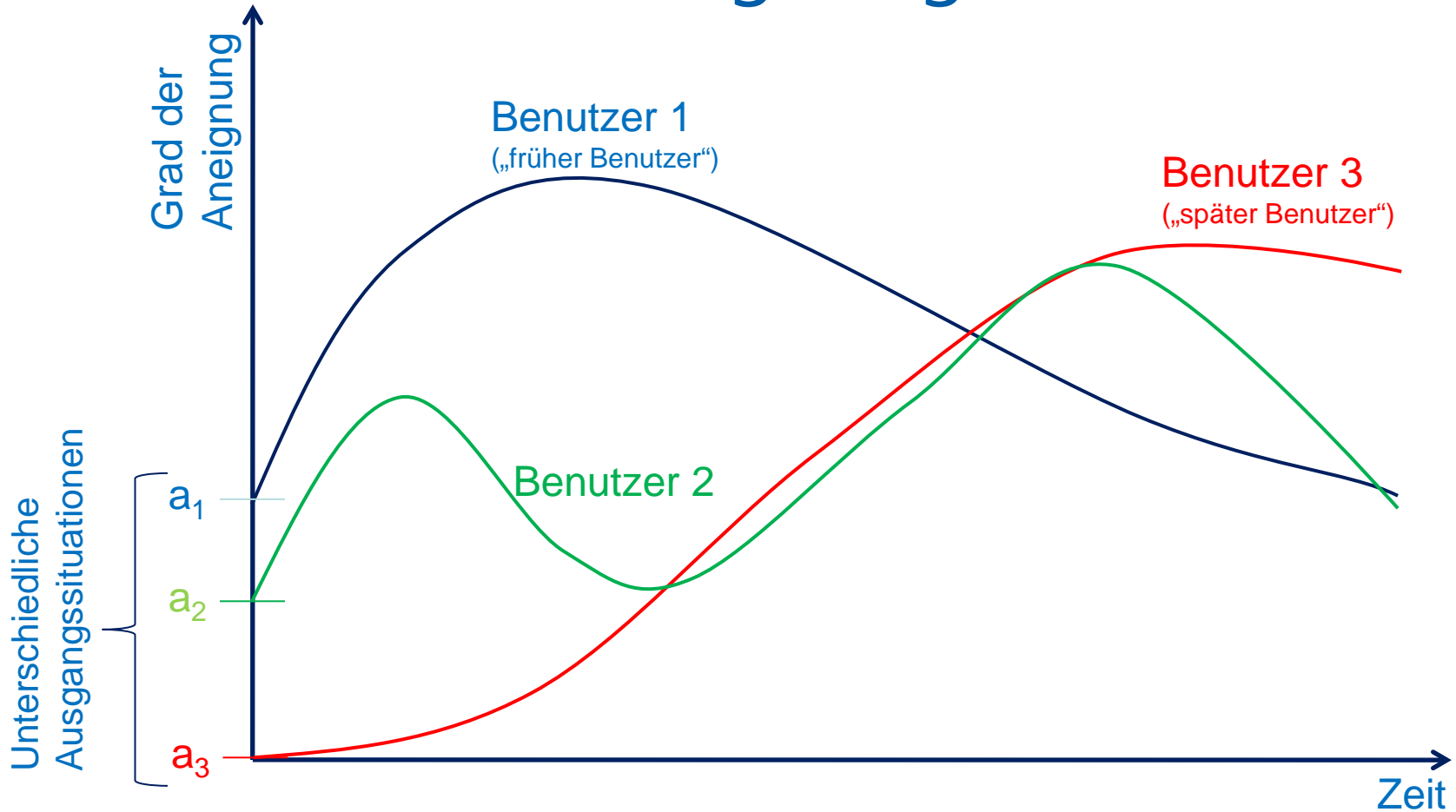


# Unterschiedliche Aneignungsverläufe



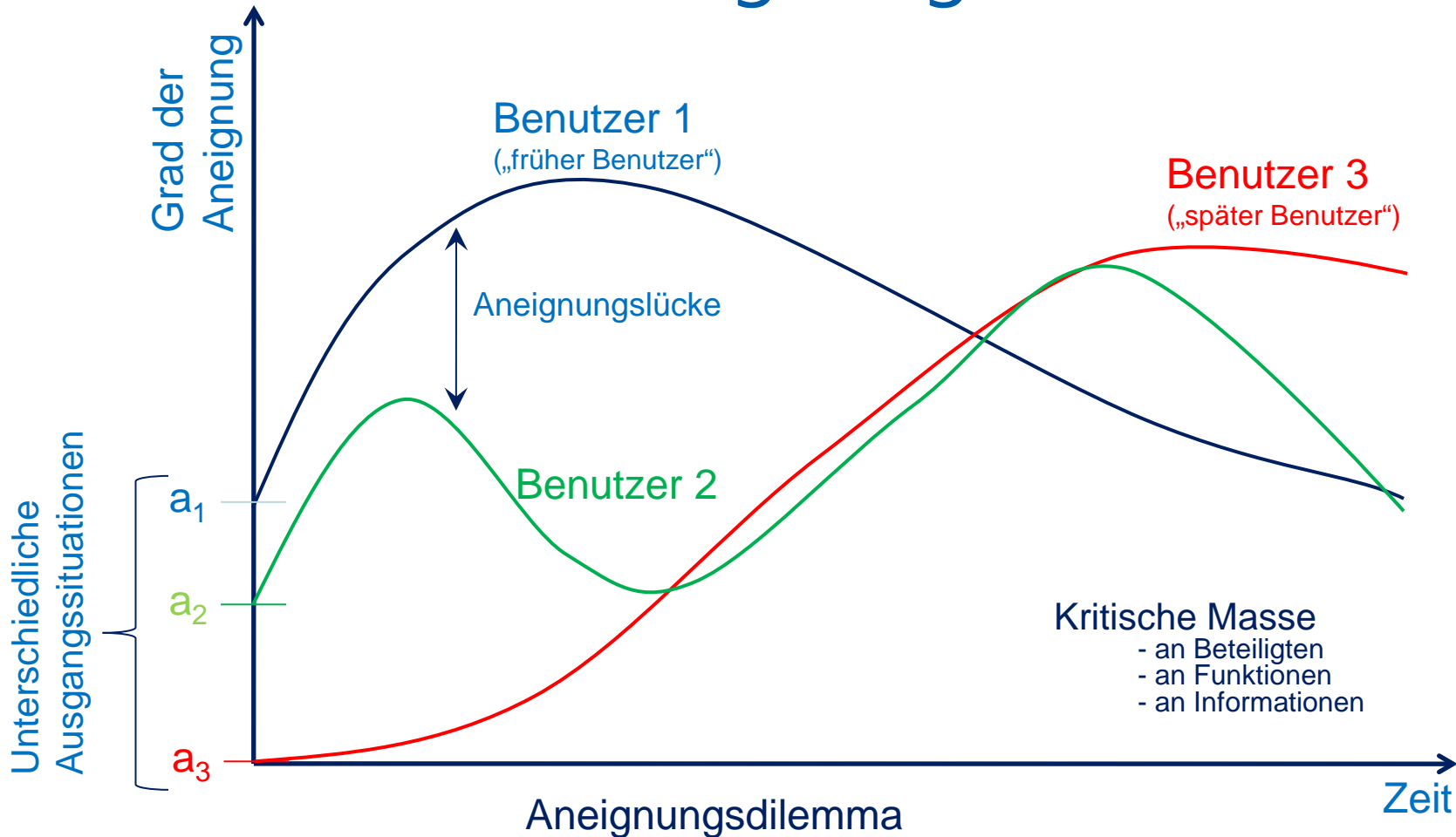


# Unterschiedliche Aneignungsverläufe



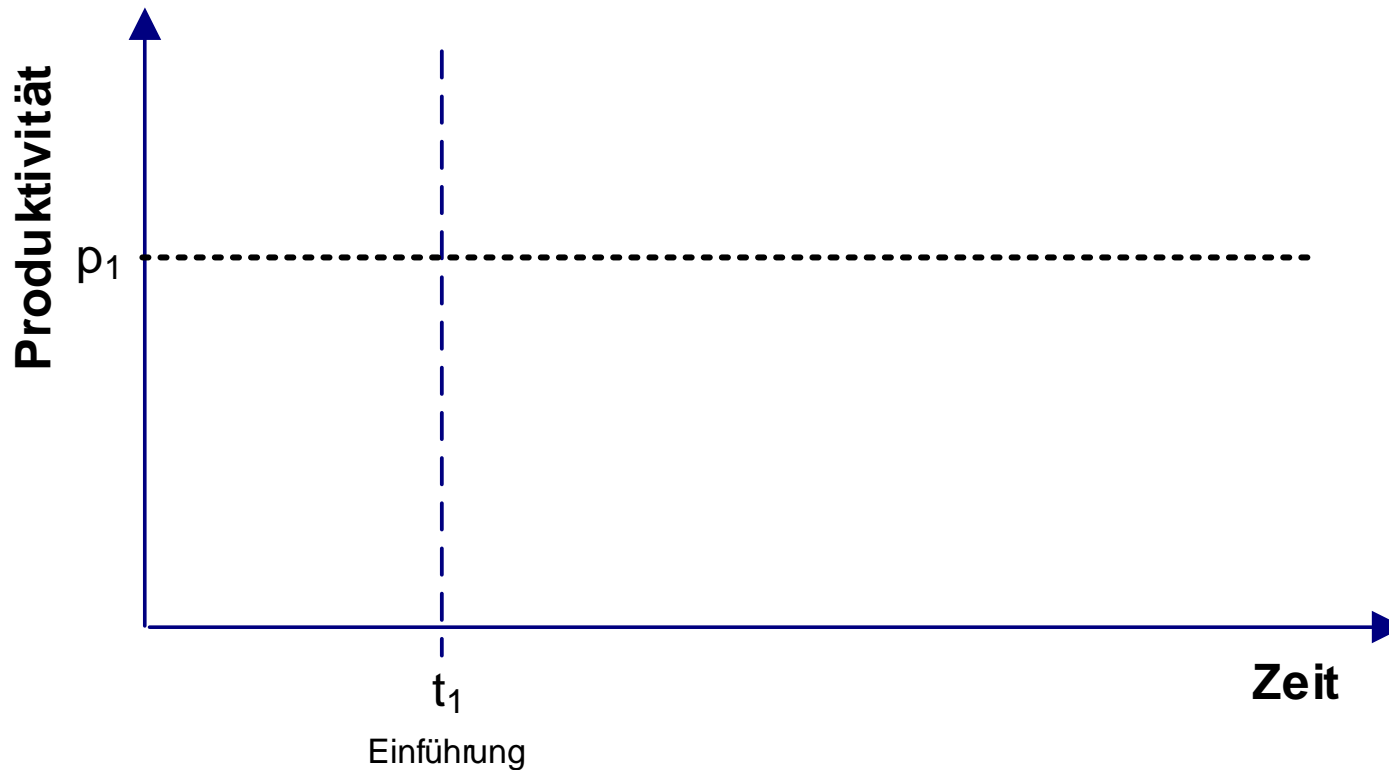


# Unterschiedliche Aneignungsverläufe



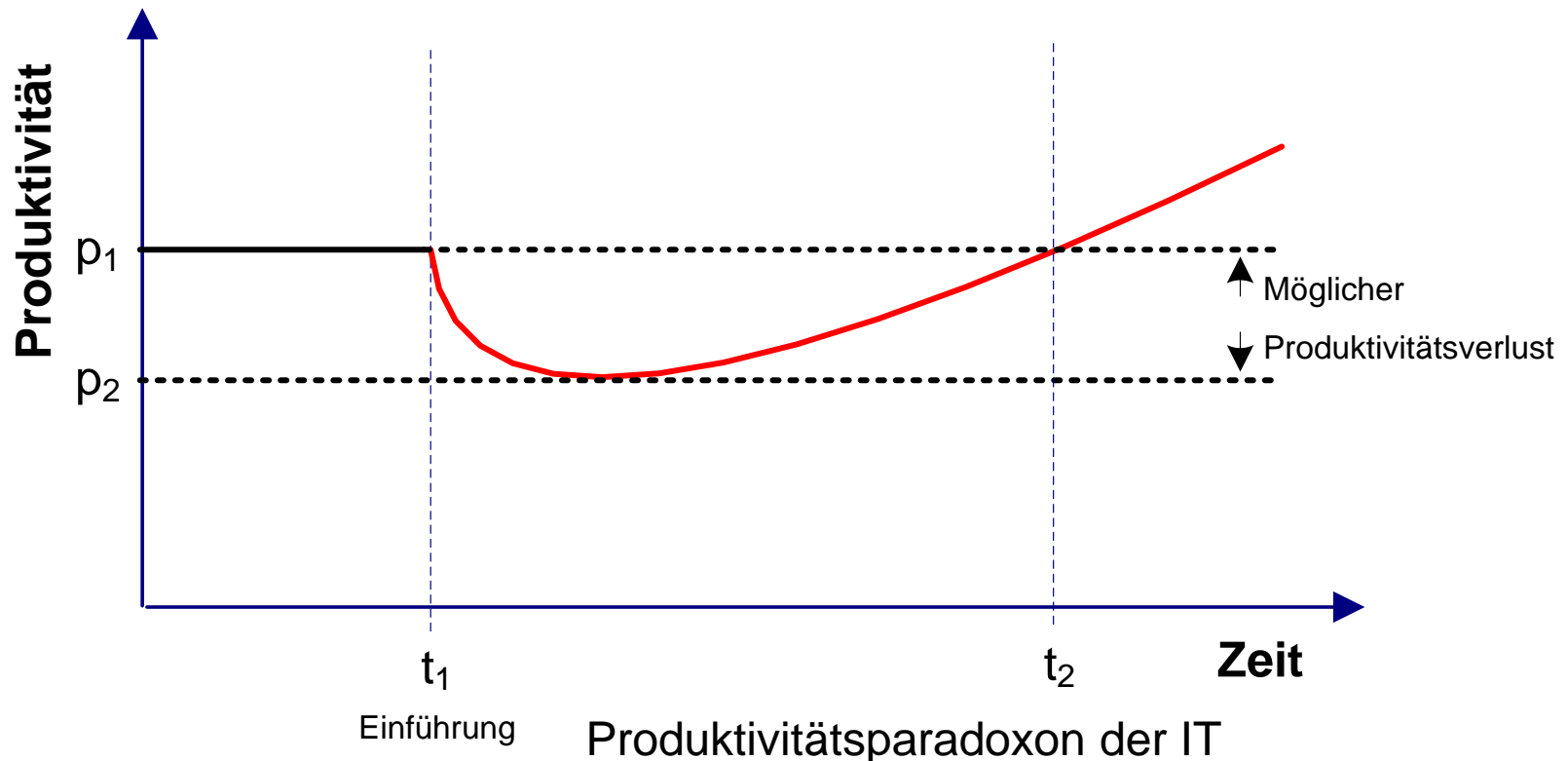


# Möglicher anfänglicher Produktivitätsverlust bei der Einführung





# Möglicher anfänglicher Produktivitätsverlust bei der Einführung







# Handlungsprinzipien

Vorbereitung

Installation  
und  
Konfiguration

Schulung

Betreute  
Nutzung

Unterstützte  
Nutzung

## IT-Infrastruktur- und Systementwicklung

## Organisationsgestaltung und -entwicklung

## Qualifizierung und Akzeptanzsicherung

## Managementaufgaben

Aus: Engel et al. (2001)



# Handlungsprinzipien

- Integration von Organisation und Technik
- Benutzerbeteiligung
- Anwender-, Aufgaben- und Nutzenorientierung
- Verwendung von Artefakten
- Durchgängige Konzeptionsverantwortung
- Erfahrungsaustausch
- Konventionen
- Stufenweises Vorgehen
- Evolutionäres und zyklisches Vorgehen
- Nutzung des Systems für Projektaufgaben
- Engagierte und qualifizierte Projektmitarbeiter
- Perspektivenvielfalt

**Nach gründlicher Analyse- und Konzeptionsphase rasche Einführung!  
Aber: Nicht jede Prozessbeschleunigung ist auch eine Verbesserung!?**



# Managementaufgaben bei der Einführung

- IT-Management
- Projektmanagement
- Akzeptanzmanagement
- Anforderungs-Controlling und Änderungsmanagement
- Management der Änderungsprozesse
- Management von Standardisierungen
- Qualifizierungsmanagement
- Qualitätsmanagement
- Fehlermanagement
- ...



# Rollen im Einführungsprozess

- Benutzer
- Führungskräfte
  - als Einführungsverantwortliche
  - als Benutzer
- Vorgesetzte Behörde
- Promotoren (Macht-, Fach-, sozial)
- Explizite Rollen für die Unterstützung des Einführungsprozesses
  - Change Agents
  - Moderatoren
  - Mediatoren
  - Benutzeradvokaten
  - Implementierer
- Personalvertretung
- Anwendervertreter
- Assistenzkräfte
  - Registratoren
  - Vorzimmer
  - Scandienste
- Benutzerbetreuer
- Systemadministratoren
- Performance-Analyst/Infrastrukturspezialist
- Spezialisten für Organisationsentwicklung
- Entwickler
- Systemhersteller

**Die Einführung ist kein Selbstläufer und muss moderiert werden!**



# Mit Widerstand umgehen

- Es gibt keine Veränderungen ohne Widerstand
- Widerstand enthält immer eine „verschlüsselte“ Botschaft
- Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden
- Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen

Aus: Doppler und Lauterburg (2002)



# Einbeziehung der Mitarbeiter

- Betroffene werden zu Beteiligten
  - Die Mitarbeiter sind nicht Objekte, sondern Gestalter der Veränderung.
- Akzeptanz statt Widerstand
  - Die inhaltliche Mitgestaltung der organisatorischen Veränderungen erhöht die Akzeptanz der Betroffenen.
- Lernen durch Erfahrung
  - Ideen und Erfahrungen sowie das Kennenlernen von Widerständen (und der Umgang damit) stehen für zukünftige Umsetzungen zur Verfügung.

Aus: Schmelzer und Sesselmann (2006, 374)



# Zusammenfassung und Ausblick

- Ausbalancieren der Perspektiven Mensch, Technik und Organisation unter Beachtung eines komplexen Ursache-Wirkungs-Zusammenhangs
- Schließen der organisatorischen Regelungslücken
- Verwaltung im Umbruch (IT-Koordination, Konzept zur elektronischen Verwaltungsarbeit, ...)
- Anpassungsbedarf bei den Grundsätzen des Verwaltungshandelns?
- Konkurrenz zwischen DMS/VBS, Fachverfahren und erweiterter Bürokommunikationsumgebung
- Analyse der Verschiebung der Aufgabenschwerpunkte bei der Einführung:
  - Infrastruktur: Hohe Anforderungen an Integrationsfähigkeit und Interoperabilität => Höhere Integration durch Standards (sowohl nach innen als auch nach außen)
  - Organisation: Virtuelle Leistungserbringung unabhängig vom Ort
  - Mitarbeiter: Mehr Methodenkompetenz, Erweiterung des Horizonts, unterschiedliche Anforderungen je nach Nutzungsfokus



Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

und viel Erfolg bei Ihrem Vorhaben!





# Kontakt Daten

ITOB GmbH - IT- und Organisationsberatung

*Firmensitz:*

Am Wingertsberg 14a  
D-56729 Ettringen

Tel.: +49-2651-4936-190  
Fax: +49-2651-4936-198

E-Mail: [info@itob.de](mailto:info@itob.de)  
[www.itob.de](http://www.itob.de)

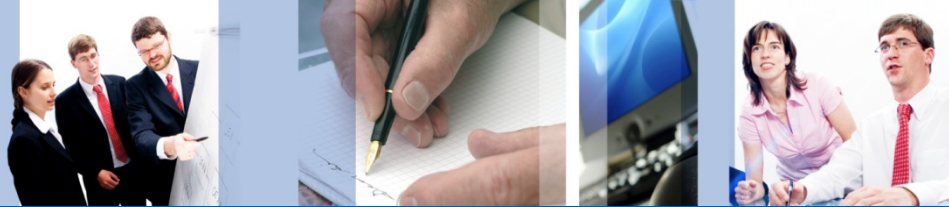
Amtsgericht Koblenz, HRB 15045

Geschäftsführer: Dr. Siegfried Kaiser, Jeff Licker, Andreas Mayer

*Geschäftsstelle Koblenz:*

Anschützstraße 3  
D-56075 Koblenz

Tel.: +49-261-9146-8890  
Fax: +49-261-9146-9002



# Verwendete Literatur

- Best, Eva; Weth, Martin (2005). Geschäftsprozesse optimieren. Der Praxisleitfaden für erfolgreiche Reorganisation. 2. Auflage. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
- Desanctis, Gerardine; Courtney James F. (1983). Toward Friendly User MIS Implementation. Communications of the ACM, October 1983, Volume 26, Number 10. 732-738.
- Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (2002). Change Management. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Engel, Andreas (unter Mitarbeit von Mitgliedern der KoopA AG IT-gestützte Vorgangsbearbeitung, 1997). Anforderungen an die IT-gestützte Vorgangsbearbeitung. In: KBSt (Koordinierungs- und Beratungsstelle der Bundesregierung für Informations-technik in der Bundesverwaltung, 1997). Handlungsleitfaden IT-gestützte Vorgangsbearbeitung. Schriftenreihe der KBSt, Bd. 35, Köln: Bundesanzeiger, 5-1 – 5-66.
- Engel, Andreas; Kaiser, Siegfried; Kern, Andrea; Mayer, Andreas (2001). Einführung und Betrieb. In: Schwabe, Gerhard; Streitz, Norbert; Unland, Rainer (Hrsg.). CSCW-Kompendium. Lehr- und Handbuch zum computerunterstützten kooperativen Arbeiten. Berlin u. a.: Springer, 396-412.
- Frese, Michael; Brodbeck, Felix C. (1989). Computer in Büro und Verwaltung: Psychologisches Wissen für die Praxis. Berlin u. a.: Springer Verlag.
- Grudin, Jonathan (1994). Groupware and Social Dynamics: Eight Challenges for Developers. In: Communications of the ACM. Vol. 37, No. 1. 1994, 92-105.



# Verwendete Literatur

- KBSt (2005). Koordinierungs- und Beratungsstelle der Bundesregierung für Informationstechnik in der Bundesverwaltung (KBSt). DOMEA-Konzept. Organisationskonzept 2.1. Dokumentenmanagement und elektronische Archivierung im IT-gestützten Geschäftsgang. Berlin (Schriftenreihe der KBSt, Bd. 61).
- Krcmar, Helmut (1997). Informationsmanagement. Berlin u. a.: Springer Verlag.
- Krüger, Wilfried (1990). Organisatorische Einführung von Anwendungssystemen. In: Handbuch Wirtschaftsinformatik. Karl Kurbel und Horst Strunz (Hrsg.). Stuttgart: C. E. Poeschel Verlag, 277-288.
- Mayer, Andreas (2011). Die Einführung IT-gestützter Vorgangsbearbeitung. Ein gestaltungsorientiertes Modell für planende Verwaltungseinheiten. E-Government und die Erneuerung des öffentlichen Sektors, Bd. 10, Berlin: edition sigma.
- Mayer, Andreas; Kaiser, Siegfried; Licker, Jeff (2008). Kulturwandel beim Übergang der konventionellen zur IT-gestützten Schriftgutverwaltung und Vorgangsbearbeitung. Vortrag gehalten im Rahmen des IRIS 2008 in Salzburg.
- Pfetzinger und Rohde (2006). Pfetzinger, Karl; Rohde, Adolf. Ganzheitliches Projektmanagement. ibo Schriftenreihe Band 2. 2. bearbeitete Auflage. Gießen: Verlag Dr. Götz Schmidt.
- Rogers, Everett 1983: Diffusion of Innovations. Third Edition. New York: The Free Press.



# Verwendete Literatur

Schmelzer, Hermann J.; Sesselmann, Wolfgang (2006). Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen – Produktivität steigern – Wert erhöhen. 5., vollständig überarbeitete Auflage. München, Wien: Carl Hanser Verlag.