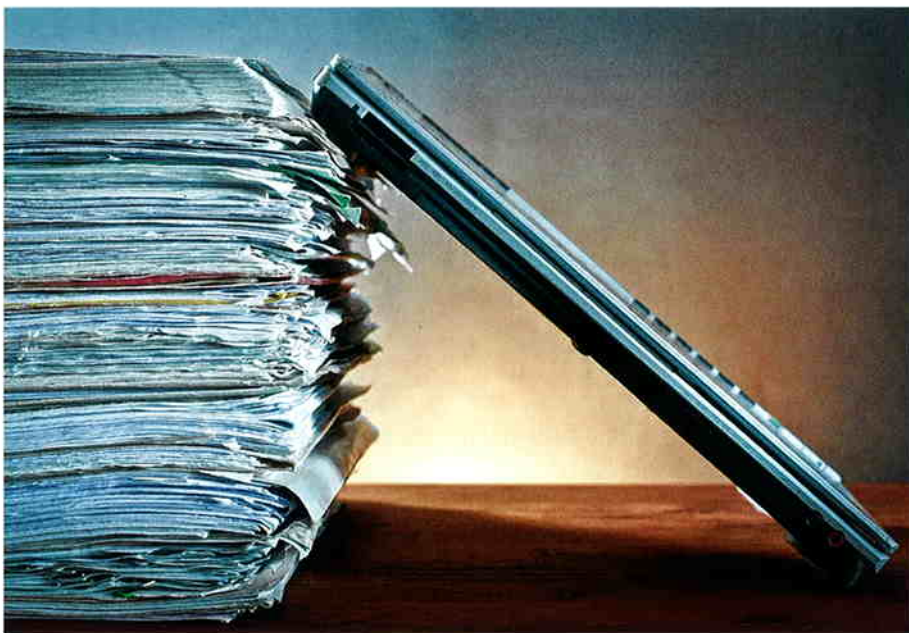


Projekt mit großer Tragweite

Mit Dokumentenmanagement-Systemen lässt sich die Effizienz der Verwaltungsarbeit erheblich steigern, sie ermöglichen auch erst ein ganzheitliches e-Government. Worauf ist zu achten, damit sie im Rathaus ihre Wirkung voll entfalten können?



Akten und Laptop: Durch das digitale Bereitstellen von Dokumenten aller Art lassen sich effizienzsteigernd elektronisch gesteuerte Workflows abbilden.

Diese Querschnittsfunktionen sollten möglichst vor den geplanten DMS-Projekten involviert werden, insbesondere wenn es um Themen wie die Einführung einer automatisierten Postkorb-/Workflow-Lösung (Stichwort Leistungsmessung), Datenschutz, Aufbewahrungsfristen von Dokumenten oder um das Thema der Papiervernichtung geht.

Ziele und Nutzen bestimmen

Die Entscheidung für ein DMS sollte auf den mit einem solchen System zu erreichenden Zielen und deren Nutzen für die Kommune beruhen. Transparente und nachvollziehbare Entscheidungsgrundlagen sind in dieser Phase unbedingt notwendig. Die hierfür investierte Zeit oder auch ein Budget für externe Fachleute werden erfahrungsgemäß schnell kompensiert, weil so teure Fehlentscheidungen vermieden werden können.

Das passende DMS-Produkt

Die Entscheidung für ein DMS beziehungsweise für einen Anbieter ist eine Entscheidung auf lange Sicht, die nicht so einfach rückgängig gemacht werden kann. Werden erst einmal aufbewahrungspflichtige Dokumente in einem DMS rechtssicher gespeichert, dann kann es durchaus sein, dass diese über Jahre beziehungsweise sogar Jahrzehnte aufbewahrt werden müssen. Daher ist es sinnvoll, die technisch/funktionalen und organisatorischen Anforderungen an ein DMS zu formulieren und danach das System auszuwählen. In diesem Zusammenhang sollte auch die wirtschaftliche Stärke des anbietenden DMS-Unternehmens und dessen Support-Organisation mit betrachtet und bewertet werden.

Der Preis sollte nicht den wesentlichen Ausschlag für ein DMS geben. Häufig ist das auf den ersten Blick günstigste System doch nicht so günstig. Ein DMS mit preiswerten Lizenzen, aber wenig Standardfunktionalität wird langfristig durch notwendige Dienstleistungen sehr teuer. Denn Funktionalitäten und Schnittstellen zu Fachverfahren müssen gegebenenfalls noch programmiert werden. Ein DMS mit

Ein Dokumentenmanagement-System (DMS) ist eine technische Infrastruktur zur Verwaltung von unstrukturierten Informationen, die nicht bereits in Datenbanken oder Fachsystemen strukturiert vorgehalten werden. Darunter fallen nicht nur Papierdokumente, sondern auch e-Mails, Dateien auf Dateiservern und Informationen, die aus Fachsystemen heraus generiert werden. Erst durch das elektronische Bereitstellen dieser „Dokumente“ lassen sich auch elektronisch gesteuerte, häufig als „Workflows“ bezeichnete Prozesse abbilden. Nachweislich sind es eben diese elektronischen Workflows, die die Effizienz der Verwaltungsarbeit erheblich steigern und erst ein ganzheitliches e-Government ermöglichen. Auf was ist zu achten, damit diese DMS-Basisinfrastruktur in der kommunalen Verwaltung ihre Wirkung entfalten kann?

Dauerhaft ein DMS-Team etablieren

Erfolgreiches Dokumentenmanagement fängt gleich beim Start eines DMS-Projekts an. Es muss ein DMS-Team, eine DMS-Koordinierungsstelle oder zumin-

dest ein DMS-Verantwortlicher fest etabliert werden, der von Anfang an das Thema in der Verwaltung vorantreibt. Diese Person oder dieses Kernteam muss dafür entsprechende Arbeitszeit bereitgestellt bekommen, das heißt, von anderen Tätigkeiten freigestellt beziehungsweise entlastet werden. „Ein paar Stunden DMS“ in der Woche reichen nicht aus, wenn das Projekt erfolgreich sein soll.

Spätestens nach der Einführung eines DMS ist die DMS-Koordinierungsstelle unbedingt fest zu installieren. Sie konsolidiert die dokumentbasierten Anforderungen der Fachdienste und entscheidet über den Einsatz der entsprechenden Technologie für die DMS-Anforderungen. Ebenso sollten weitere Verantwortungsbereiche geschaffen werden, um das DMS möglichst effizient in der Verwaltung „auszurollen“. Bewährt hat sich neben der DMS-Koordinierungsstelle die Schaffung von DMS-Beauftragten in den Fachbereichen, eines DMS-Verantwortlichen aus der IT-Technik und die Einbeziehung von weiteren relevanten DMS-Beteiligten wie die Personalvertretung, die Revision und/oder die Rechtsabteilung.

Foto: Ruggiero/Shutterstock

höheren Lizenzpreisen, aber dafür mit viel Standardfunktionalität und bereits vorhandenen Schnittstellen zu Fachverfahren kann durch den niedrigeren Dienstleistungsaufwand langfristig unter Umständen viel günstiger sein.

Die „richtigen“ DMS-Projekte

Mit dem DMS hält eine neue Technologie in der Verwaltung Einzug; sie muss erst einmal von der IT beherrscht und von den Anwendern verstanden werden. Es ist daher vorteilhaft, mit übersichtlichen und in sich abgeschlossenen Projekten zu beginnen und dann nach und nach die DMS-Lösung in der ganzen Verwaltung zu etablieren.

Die DMS-Einführung ist ein Organisationsprojekt, da sich bei Workflow-Projekten die bekannten Prozesse vollkommen ändern. Jede Systemstörung oder jeder Systemausfall behindert unmittelbar die Sachbearbeitung, erzeugt Leerlaufkosten und Frustrationen bei den Anwendern. Es funktioniert nicht, die Papierprozesse 1:1 auf elektronische Prozesse umzustellen, sondern es müssen in der Regel neue fachliche Prozesse und gegebenenfalls sogar Organisationseinheiten (z. B. zentrale Scan-Stelle, Hotline für DMS) geschaffen werden.

Immer nur mit DMS-Strategie

Das DMS muss zielorientiert eingesetzt werden. Dieses funktioniert nur dann, wenn es einen langfristigen Plan, eine DMS-Strategie gibt. Das DMS-Team sollte sich nicht von Ad-hoc-Anforderungen treiben lassen, sondern systematisch einen Umsetzungsplan verfolgen, sodass

Nicht nur Lizenzkosten kalkulieren

Aufwand für Software-Pflege kann schnell richtig ins Geld gehen

Hersteller A

Dienstleistungen: 50 000 €

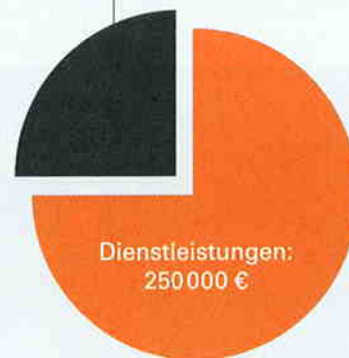


Summe: 200 000 €

■ Dienstleistungen

Hersteller B

Lizenzen: 50 000 €



Summe: 300 000 €

■ Lizenzen/Software

Quelle: Zöller & Partner

in möglichst kurzer Zeit die gesamte Verwaltung mit dem DMS ausgestattet ist. Umfangreiche Strategiepapiere sind nicht unbedingt erforderlich, häufig reicht eine Mind Map, die den Fahrplan vorgibt.

Wichtig ist immer, dass die Umsetzungsstrategie die unterschiedlichen Fachdienstleistungen im Sinne der Verwaltungsziele (u. a. Nutzenorientierung, IT-Rahmenbedingungen) abdeckt. Die Strategie darf anstehende Verbesserungen nicht verzögern, sondern muss eine beschleunigte Verfügbarkeit notwendiger Problemlösungen unterstützen.

Sollte das DMS-Thema in der Verwaltung doch einmal ins Stocken geraten, dann ist es durchaus sinnvoll, auf Expertenwissen zurückzugreifen. Die Inanspruchnahme externen Know-hows bei der DMS-Umsetzung spart mehr Geld, als sie kostet.

Ulrich Gerke

Der Autor

Ulrich Gerke ist Seniorberater bei Zöller & Partner in Sulzbach/Taunus, einem auf den Bereich Dokumentenmanagement-Systeme und Enterprise-Content-Management-Lösungen spezialisierten Beratungsunternehmen