



## ■ Verwaltung im Aufbruch – E-Akte neu denken.

*Henning Lühr*

**Die flächendeckende Einführung der elektronischen Akte in der Kernverwaltung der Freien Hansestadt Bremen ist mehr als die Ausstattung von bis zu 5.500 Arbeitsplätzen mit der erforderlichen Hard- und Software. Sie verändert die alltägliche Verwaltungsarbeit maßgeblich und stellt die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie die Führungskräfte auch in Zukunft vor große Herausforderungen.**

### Digitalisierung in Bremen

Die Digitalisierung verändert den Alltag in ganz Deutschland. Moderne Technik eröffnet neue und flexible Formen des Zusammenlebens und der Zusammenarbeit. Angesichts des demografischen Wandels, eines kontinuierlichen Ressourcenabbaus und zunehmend komplexerer Aufgaben steht auch die öffentliche Verwaltung vor der Herausforderung einer nutzerorientierten, effizienten und innovativen Digitalisierung.

Zur Umsetzung der rechtlichen Vorgaben aus dem E-Government-Gesetz (EGovG) des Bundes hat die Bundesregierung das Programm Digitale Verwaltung 2020 verabschiedet. Die darin enthaltenen Maßnahmen sind eng mit den Projekten und Maßnahmen des IT-Planungsrats verbunden, bei deren Umsetzung der in Bremen angesiedelten Koordinierungsstelle für IT-Standards (KoSIT) eine entscheidende Rolle zukommt. Die räumliche und organisatorische Nähe der KoSIT zur Senatorin für Finanzen und der unmittelbare Kontakt zur Praxis in Land und Kommune schaffen nahezu ideale Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung von IT-Projekten.

In Bremen wurde die Modernisierung der Verwaltung explizit in der Koalitionsvereinbarung 2015 – 2019 verankert und „zur zentralen Aufgabe des Senats“ erklärt. Im Juni 2016 wurde das strategisch ausgerichtete Programm „Zukunftsorientierte Verwaltung (ZOV)“ verabschiedet, mit dem die Freie Hansestadt Bremen vorhandene Ansätze weiter entwickelt und zugleich neue Wege beschreitet.

Die einzelnen Veränderungsvorhaben werden in

Entwicklungsfeldern gebündelt, darunter befindet sich auch ein Entwicklungsfeld „Digitale Verwaltung“.

Aktuelle Projekte aus den Aktivitäten des IT-Planungsrats und dem Programm „Zukunftsorientierte Verwaltung“ sind u. a. E-Rechnung, Governikus MultiMessenger, E-Justice sowie diverse E-Akte Projekte, wie die E-Akte Ausländeramt, aber auch das VIS-Einführungsprojekt für die allgemeine Verwaltung.

### Startschuss Ende 2012

„Um flächendeckend eine ordnungsgemäße Aktenführung sicherzustellen, hat der Senat der Freien Hansestadt Bremen in seiner Sitzung am 11.12.2012 beschlossen, die elektronische Akte in der bremischen öffentlichen Verwaltung zur führenden Akte zu machen und die Führung von Papierakten schrittweise abzulösen.“

Nach fast vier Jahren intensiver Projektarbeit zeigt sich immer deutlicher, welche Auswirkungen dieser Beschluss für unsere tägliche Arbeit hat: Es ist ein grundlegender Kulturwandel, der nur durch eine intensive Auseinandersetzung und Zusammenarbeit auf allen Ebenen gemeistert werden kann.

VIS soll als elektronische Akte und Vorgangsbearbeitungssystem in der gesamten bremischen Verwaltung überall da eingesetzt werden, wo es keine speziellen Fachverfahren gibt – am Ende wird VIS an ca. 5.500 Arbeitsplätzen das führende System sein (aktueller Stand ca. 2.300).



Am Stand der PDV-Systeme auf der CeBIT 2016

Dadurch gibt es nicht eine standardisierte Anwendungsform, die überall gleich aussieht. Im Gegenteil: von der Fortbildungsplanung über das Beteiligungsmanagement und Durchführung von Veranstaltungen bis hin zur Abbildung von ressortübergreifenden Projekten und der Bearbeitung von Ordnungswidrigkeitenverfahren gibt es eine breite Anwendungspalette. Art und Umfang der Zusammenarbeit in VIS kann (und muss) von den Nutzer(innen) neu gedacht und ausgestaltet werden.

### Größte Herausforderung

Die größte Herausforderung bestand und besteht darin, die zahlreichen Projektbeteiligten mit ihren unterschiedlichen Sichtweisen „unter einen Hut“ zu bringen, wie zum Beispiel die Anforderungen und Erwartungen:

- der Nutzer(innen) und Führungskräfte in den Dienststellen,
- der Mitarbeiter(innen)vertretungen (Personalvertretungen, Schwerbehindertenvertretungen, Frauenbeauftragte),
- der Datenschutzbeauftragten (zentral und dezentral),
- an die Anpassung organisatorischer und rechtlicher Regelungen,
- an die Ergonomie und Barrierefreiheit,
- an den Dienstleister Dataport als Betreiber der zentralen Infrastruktur.

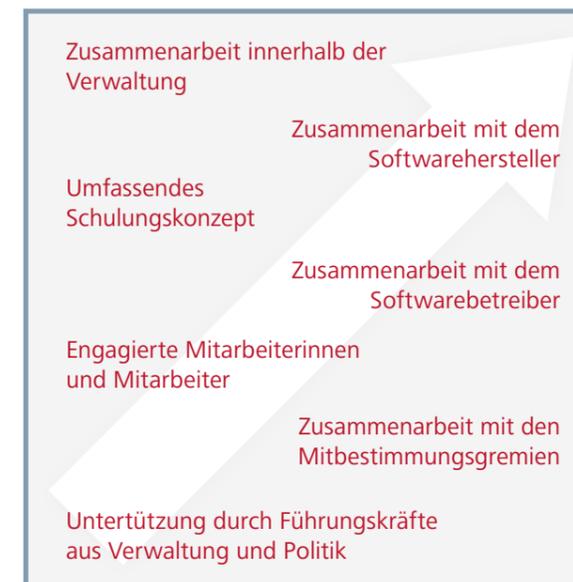
Dies gelingt nur durch eine gute Steuerung durch die Lenkungsgruppe, die sich aus den Verwaltungsleitungen der senatorischen Dienststellen zusammensetzt, eine enge Verzahnung zur politischen Führung (Staatsräte) und eine offene Kommunikationsstruktur.

### Vorgehen im Projekt

Unter Berücksichtigung der dezentralen Ressourcenverantwortung haben wir in Bremen zunächst gemeinsam mit allen Ressorts zentrale unterstützende organisatorische und technische Rahmenregelungen und Lösungen entwickelt, die parallel in dezentralen Pilotprojekten umgesetzt und auf ihre Praxistauglichkeit überprüft wurden. Dabei sind wir dem strategischen Grundsatz gefolgt, die Erprobung und weitere Einführung sukzessive (in der Regel referats- und abteilungsweise) sowie stichtags- und anlassbezogen in den Dienststellen voranzutreiben. D.h. wir haben in der Regel keine Altdatenbestände übernommen, sondern ab einem Stichtag alle neuen Vorgänge von Anfang an elektronisch bearbeitet.

Und wir haben auch nicht alles komplett und abschließend geregelt, sondern uns dann an die Erarbeitung von Lösungen gesetzt, wenn eine Anforderung, wie z. B. die Nutzung von elektronischen Signaturen, auftauchte.

Es war klar, dass wir zwar grundlegende Dinge zentral



Erfolgsfaktoren bei der Umstellung auf elektronische Aktenführung

erarbeiten und vorgeben können, die intensive Begleitung der Kolleg(innen) vor Ort aber nur dezentral geleistet werden kann. Neben einem umfassenden Schulungsangebot hat sich der unermüdliche Einsatz von fachkundigen Multiplikator(inn)en, die am Arbeitsplatz mit Rat und Tat zur Seite stehen und gemeinsam mit den Nutzer(inne)n passgenaue Lösungen für die unterschiedlichen Anforderungen erarbeiten, als besonders erfolgreiches Vorgehen herauskristallisiert.

Die sukzessive Einführungsstrategie beinhaltet auch eine konsequente anwendungsbezogene Weiterentwicklung von VIS: Mit der zunehmenden Intensität der Nutzung werden häufig auch Verbesserungsvorschläge generiert. Unser Bestreben ist es, diese Verbesserungsvorschläge – sofern sie nicht zu spezifisch sind – in den VIS-Standard zu übernehmen und VIS damit weiter zu optimieren. Aktuell beschäftigen wir uns intensiv mit dem VIS-Aussonderungsmodul und den Themen Barrierefreiheit und Ergonomie sowie mandantenübergreifendes Arbeiten.

### Erfolgsfaktoren

Die entscheidenden Erfolgsfaktoren für den Fortschritt bei der Umstellung auf eine elektronische Aktenführung sind:

- eine enge Verzahnung und Zusammenarbeit der Projektbeteiligten auf strategischer und operativer Ebene,
- eine enge Zusammenarbeit mit PDV als Hersteller von VIS und Dataport als Betreiber,
- eine konstruktive Zusammenarbeit mit den Mitbestimmungsgremien,
- ein umfassendes Schulungskonzept,
- engagierte und motivierte Mitarbeiter(innen) in den Dienststellen und
- eine starke Unterstützung der Führungskräfte aus Verwaltung und Politik.

### Fazit

Ein großer Veränderungsprozess, wie die Umstellung auf elektronische Aktenführung, kann nur gelingen, wenn alle Beteiligten eng zusammenarbeiten: Die Mitarbeiter(innen) haben die Kompetenz, das Wissen und die Ideen, die Umstellung zu bewältigen. Die Führungskräfte müssen evtl. Veränderungsbedarfe aufzeigen und gemeinsam mit den Beschäftigten Lösungswege finden.

In dem VIS-Einführungsprojekt, das Ende des Jahres erfolgreich abgeschlossen werden kann, haben wir die grundlegenden organisatorischen und technischen Voraussetzungen für eine flächendeckende Nutzung geschaffen. Um die konkrete Nutzung in den Dienststellen weiter voranzutreiben, soll ein zweijähriges VIS-Umsetzungsprojekt daran anschließen. Man kann also sagen: Wir sind in Bremen auf einem guten Weg, aber noch lange nicht am Ende.

#### Henning Lühr

CIO und Staatsrat bei der Senatorin für Finanzen Bremen

Henning.Luehr@finanzen.bremen.de

