**Einführung eines Dokumentenmanagementsystems [Muster]**

**SCHULUNGSPHASE**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Meilen-steine*** | ***Teilaufgaben*** | ***Verantwort-lichkeit*** | ***von*** | ***bis*** | ***Status*** |
| 4.1 | Vorbereitung der Schulung/  *Kick-Off-Veranstaltung* |  |  |  |  |
| 4.1.1 | Auswahl eines externen Partners (für Kick-Off-Veranstaltung) |  |  |  |  |
| 4.1.2 | Erstellen eines Schulungskonzepts |  |  |  |  |
| 4.1.3 | Termin- und Raumplanung (für Kick-Off-Veranstaltung)] |  |  |  |  |
| 7.2.1 | Kick-Off-Veranstaltung mit allen Beteiligten |  |  |  |  |
| 4.1.4 | Erstellen von Schulungsunterlagen |  |  |  |  |
| 7.2.4 | Ankündigung und Einladung zu den Schulungsterminen |  |  |  |  |
| 4.2 | Schulungsdurchführung |  |  |  |  |
| 4.3 | Evaluation/Bewertung der Schulungsphase |  |  |  |  |
| **4.** | **Abschluss Schulungsphase** |  |  |  |  |

Der Bereich Schulung ist eines der wichtigsten Bestandteile bei dem Projekt der Einführung eines DMS. Er stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor bei der Systemeinführung dar. Die Qualifizierung der Beschäftigten entscheidet über die Arbeitsqualität und die Akzeptanz eines DMS.  
Eine Mehrinvestition (zeitlich und finanziell) in Schulungsmaßnahmen ist langfristig kostengünstiger als durch unzureichende Qualifizierung auftretende Probleme.   
  
Die Qualität der Schulungen hat Auswirkungen auf

• die Akzeptanz der Mitarbeiter- Multiplikatoren   
 • den Projektverlauf- die Umsetzung  
 • die weiteren Teilprojekte- die Planung  
  
Somit haben Schulungen: „ einen hohen Stellenwert im Gesamtprojekt!“  
  
**4.1 Vorbereitung der Schulung bzw. erste Kick-Off Veranstaltung (Terminplanung)**Die Beschäftigten sind bei der Einführung des DMS rechtzeitig und umfassend zu informieren und zu beteiligen.  
Für die Kick-Off-Veranstaltung sollte durch den Projektleiter ein geeignetes Datum ausgewählt werden.  
Des Weiteren sind Termine für die dann anschließenden Schulungen zu bestimmen. Dabei bietet es sich an, diese außerhalb der Öffnungszeiten zu legen. In Frage kommen … Eine weitere Möglichkeit wäre, die erste Schulungsdurchführung in mehrere Gruppen zu splitten. Damit könnte koordiniert werden, dass die jeweiligen Ämter besetzt bleiben, um das Tagesgeschäft abzudecken.   
In Rücksprache mit dem Personalmanagement sollten gezielt Termine festgelegt werden.  
  
  
**4.1.1 Auswahl eines externen Partners (für Kick-Off-Veranstaltung)**  
Die Auswahl der DMS-Software wurde bereits getroffen. Es handelt sich um die Software XXX. Mit dieser Entscheidung wurde gleichzeitig der externe Partner die Firm XXX für die Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen gewählt.  
Dementsprechend ist ein Anwendungsbetreuer des Software gebenden Unternehmens einzuladen. In diesem Zusammenhang sollten vor der Kick-Off-Veranstaltung die Ziele der Veranstaltung besprochen werden.  
  
**4.1.2 Erstellen eines Schulungskonzepts**  
In Kooperation mit dem externen Anbieter der DMS-Software muss ein Schulungskonzept erstellt werden. Hierbei liegt die Priorität nicht in den inhaltlichen Aspekten, sondern vielmehr in der Organisation und Koordination.   
Es ist davon auszugehen, dass der Anbieter ausgeprägte Fachkenntnisse in sämtlichen Verfahren seines Softwareprogramms besitzt. Die Umsetzung erfolgt durch die Vorgaben der Verwaltung als Auftraggeber. Sind bereits konkrete Vorstellungen vorhanden, kann der Projektleiter diese bereits mit dem Anwenderbetreuer besprechen. Fragen und Wünsche der Mitarbeiter entstehen in der Kick-Off-Veranstaltung. Problemstellungen, die bei den Qualifizierungsmaßnahmen vorrangig besprochen werden sollen, kristallisieren sich heraus.   
Die ersten greifbaren Erfahrungen werden die Mitarbeiter jedoch erst während der Schulungen machen. Aus diesem Grund sind qualitativ hochwertige Schulungen, in der nicht nur Standard-Produktfunktionen erläutert werden, notwendig. Die Mitarbeiter sollten in ihrem konkreten Arbeitskontext angesprochen werden.  
Gegebenenfalls ist sogar möglich oder nötig, rollenbasierte Teil-Schulungen durch den Anwenderbetreuer durchzuführen. Die Schulung müsste dann in einen allgemeinen Teil und fachämterspezifische Teile gesplittet werden.  
  
Wichtig für allgemeinen Teil:  
 Bei den Mitarbeiter ist der Kenntnisstand zum allgemeinen Geschäftsgang und den Grundlagen der Schriftgutverwaltung unterschiedlich ausgeprägt. Die Verantwortung wird für die bearbeitende Person bei der elektronischen Akte für die Akten- bzw. Vorgangsbildung im Gegensatz zur Papieraktenfüh- rung größer (Einordnung in Aktenplan etc.). Aus diesem Grund ist es unab- dingbar, vor der eigentlichen Systemschulung die Grundlagen der verwal- tungstechnischen Schriftgutverwaltung bezogen auf den künftigen Anwen- dungskontext zu schulen (/zu wiederholen).  
  
Die Schulungen sollten inhaltlich in Bezug auf die Verwaltungsarbeit erfolgen, wobei die jeweiligen Bearbeitungssituationen der Mitarbeiter im Mittelpunkt der Schulung stehen. Es reicht nicht aus, dass innerhalb der Schulungen Programmfunktionalitäten des Systems allgemein und ohne praktischen Bezug erklärt werden.

Folgende Zielgruppen (Rollen) sollten berücksichtigt werden:   
- Registratoren (Sekretariat- Poststelle)  
- Administratoren  
  
Des Weiteren könnte eine Unterteilung nach den jeweiligen Fachämter erfolgen:  
Hauptamt, Kasse, Bauamt, Personalamt etc.  
  
Schulungsinhalte [Musterbeispiel]:

*Grundlagenschulung:*

Einführung  
 -Dokumentenmanagement  
 -Aktenplan  
 -Aktenverwaltung

-Suchen, Finden, Wissen  
 -Aktenzeichen  
 -Teilakten/Vorgänge  
 -Adressen  
 -Schriftgut  
 -Mail/Wiedervorlage  
 -Sitzungen, Terminkalender, Etiketten, Druckfunktionen (Überblick)  
 -Einstellungen

fortfolgend Beispiele für Fachämterspezifische Schulungen:

*Schulung für "FB 1 Zentrale Steuerung"*

Sitzungsdienst  
 -Basis-Sitzungen konfigurieren (Basis-Sitzungen pro Gremium)  
 -Sitzungsvorlagen  
 -Tagesordnung festlegen  
 -Sitzungsvorbereitung  
 -Sitzungsnachbereitung  
 -..

Sitzungsgeldabrechnung (nach Bedarf)  
 -Konfiguration der ehrenamtlichen Entschädigung laut Satzung  
 -...

*Schulung insbesondere für "Allg. Verwaltung":*

-Adressverwaltung  
 -Scannen (Scanprozesse; Postverarbeitung)  
 -Vorzimmer- Organisation  
  
 *Schulung für FB 4 "Baumanagement":*

-Bauverwaltung mit baurechtlichen Vorgängen, Bauakte, Bebauungsplan, Bauprojekte Hoch- /Tiefbau  
  
   
 *Schulung für FB 2 Finanzmanagement, insbesondere Kassenwesen:*

-Ablage/Organisation und Finden der Kassenbelege für die Finanzverwaltung

Inwieweit Bedarf für fachämterspezifische Schulungen besteht, müssen die jeweiligen Amtsleiter in Rücksprache mit den Mitarbeitern diskutieren.

Die Schulungen müssen unmittelbar vor dem ersten praktischen Umgang mit dem System durchgeführt werden. Der Wissensverlust ist sonst zu groß.  
In den Schulungen wird die Einstellung der Mitarbeiter für lange Zeiträume geprägt.  
Der gesamte Prozess von der Schulungsvorbereitung (Kick-Off-Veranstaltung), der -durchführung bis zur Nachbereitung sollte einer kontinuierlichen "Qualitätsüberprüfung" unterliegen. Sie wird im Punkt 4.3 Evaluation erläutert.  
  
**4.1.3 Termin- und Raumplanung für Kick-Off-Veranstaltung**  
  
Dass eine freie Räumlichkeit zur Durchführung der Kick-Off-Veranstaltung zur Verfügung steht, wird vorausgesetzt.

Organisation zur Durchführung der Kick-Off-Veranstaltung:   
 - Termin wurde festgelegt: XX.XX.XXXX  
 - Betreuer des Software-gebenden Unternehmens steht für den Kick-Off bereit  
 - Wahl des Veranstaltungsraums ist erfolgt (keine Doppelbelegung)  
 - Hardware (Beamer, Laptop etc.) einsatzbereit  
 - Versorgung des Dozenten (+ Projektleiter) und der Teilnehmer mit Getränken (Wasser, Kaffee)  
 - ...  
  
**7.2.1 Kick-Off-Veranstaltung mit allen Beteiligten** *Die Kick-Off-Veranstaltung am XX.XX.XXXX:  
 Um die Schulungen effizient durchführen zu können, war es innerhalb der Kick-Off-Veranstaltung erforderlich, dass alle Schulungsteilnehmer bereits mit den Projektzielen, dem Vorgehen während der Einführung (Inhalt und Ziele der Schulungen, dem Termin für die Produktivnutzung, der Betreuungspla- nung nach Produktivstart usw.) vertraut gemacht wurden.   
 Im Rahmen der Schulungen sollte vermieden werden, dass grundsätzliche Diskussionen über Sinn und Zweck der Einführung geführt werden. Die Be- schäftigten hinterfragen somit nicht das Projekt, sondern treten den Schu- lungsinhalten aufnahmebereit entgegen.*  
  
 *Die Veranstaltung sollte motivierend für die Mitarbeiter wirken, deshalb wur- den u.a. folgende Aspekte erläutert:  
 - Erhöhung der Auskunftsfähigkeit gegenüber dem Bürger  
 (Schnellerer Zugriff auf Dokumente und Akten durch komfortable und intelligente Suchmöglichkeiten)  
 - Beschleunigung der Bearbeitung  
 (Verkürzen von Transport- und Ablagezeiten von Dokumenten und Ak- ten)  
 - Unterstützung verteilter Vorgangsbearbeitung  
 (Simultaner und dezentraler Zugriff auf Datenpool)  
 - Verbesserung der Interoperabilität  
 (Reduzierung der eingesetzten Softwaresysteme durch Bündelung in einem DMS)  
 - Reduzierung des Platzbedarfes von Dokumenten und Akten in den Büro räumen  
 -...* **4.1.4 Erstellen von Schulungsunterlagen**Softwarespezifische Unterlagen werden von dem externen Anbieter zur Verfügung gestellt.   
Zusätzliche Informationen zu den Zielen und der Handhabung des DMS sollten frühzeitig anwendergerecht im Intranet bzw. auf dem Server zur Verfügung gestellt werden.  
  
Die Dienstanweisung für das ersetzende Scannen dient zeitgleich als Schulungsunterlage. Sie ist aus der Musterverfahrensbeschreibung der VITAKO (Bundes-Arbeitsgemeinschaft kommunaler IT-Dienstleister) übernommen wurden und auf der Basis der TR Resiscan (technische Richtlinie des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnik) erstellt..   
  
**7.2.4 Ankündigung und Einladung zu den Schulungsterminen**  
Mitarbeiter werden persönlich vom Projektleiter (schriftlich o. per E-Mail) eingeladen. Es sind verbindlich Rückmeldungen durch die Mitarbeiter zu geben.  
Die jeweiligen Amtsleiter sollten die Wichtigkeit des Projekts untermauern. Da der Projektleiter gleichzeitig Amtsleiter ist, können die anderen Führungskräfte in Amtsleiterberatungen bereits dahingehend sensibilisiert werden.

**4.2 Schulungsdurchführung**Im Anschluss an die Kick-Off-Veranstaltung werden die künftigen Anwender entsprechend dem Schulungskonzept geschult. Nach jeder Schulung sollte ein Feedback mit der Gruppe stattfinden, um kontinuierlich Verbesserungen hinsichtlich der Schulungsinhalte und -methodik zu ermitteln und die nachfolgenden Schulungen zu optimieren.

Organisation der Schulungsdurchführung:   
 - Termin wurde festgelegt  
 - Terminabstimmung mit Personal  
 - Terminabstimmung hinsichtlich der Qualifizierungsmaßnahme mit Software geber  
 - Organisation der Anreise zur Schulungsstelle  
 - gegebenenfalls Bekanntmachung im Amtsblatt oder in den Schaukästen, dass es zu Einschränkungen im Hinblick auf die Erreichbarkeit der Mitarbei- ter an konkreten Schulungstagen kommen kann   
  
Der laufende Verwaltungsbetrieb sollte trotz der Schulungen nicht in hohem Maß eingeschränkt werden.  
  
 - Anwenderbetreuer steht für Schulung bereit  
 - Wahl des Schulungsraum ist erfolgt (keine Doppelbelegung)  
 - Hardware (Beamer, Laptop etc.) einsatzbereit  
 - Versorgung des Dozenten und der Teilnehmer mit Getränken (Wasser, Kaf fee)  
 - ...  
  
 ***Erste Schulungen am XX. und XX.XX.XXXX***  *Die ersten Schulungen finden am XX. und XX.XX.XXXX direkt bei der Gemeindeverwaltung XXX statt. Da die Schulungen teilweise während der Öffnungszei- ten durchgeführt werden, wurde entschieden, 2 Gruppen zu bilden. Damit soll gewährleistet werden, dass jedes Amt für den Publikumsverkehr besetzt ist.  
 Vor der eigentlichen Systemschulung werden zunächst die Grundlagen zum allgemeinen Geschäftsgang und den Grundlagen der Schriftgutverwaltung vermittelt siehe Punkt 4.1.2.  
 Anschließend werden die Schulungen am PC-Arbeitsplatz fortgeführt. Laptops werden durch das Softwareunternehmen bereit gestellt.*   
  
**4.3 Evaluation/Bewertung der Schulungsphase**Ist die Einführungsphase abgeschlossen und sollen weitere Einführungsschritte folgen, ist es wichtig festzustellen, welche positiven Erfahrungen in der Hauptuntersuchung und der Einführungsphase gemacht wurden, wo Probleme und Schwierigkeiten lagen und welche Schlussfolgerungen und Handlungen sich hieraus für die nächste Einführungsphase ergeben.  
  
Die Evaluierung sollte neben einem Abgleich von Projektzielen und -ergebnissen auch die eher weichen Faktoren wie Mitarbeiterzufriedenheit (Projektteam und Beschäftigte des Einführungsbereiches) und erreichte Qualität der Projektergebnisse berücksichtigen.  
  
Durch eine Evaluation kann eine Veränderung von Einstellungen und Verhaltensweisen aller Schulungsteilnehmer im Sinne einer Verantwortungsübernahme hervorgerufen werden. Evaluation ist nicht nur ein Kontrollverfahren, welches im Nachhinein den Nutzen der Schulungsmaßnahmen feststellt. Sie beginnt schon vor der eigentlichen Qualifizierungsmaßnahme. Bereits in der Kick-Off-Veranstaltung könnten Bildungsbedarfe durch Fragestellungen durch den Leiter der Veranstaltung oder umgekehrt durch die Mitarbeiter erkennbar werden.   
  
Auch wenn sich Evaluation keiner großen Beliebtheit bei allen Beteiligten erfreut, sollte nicht auf dieses Instrument verzichtet werden. Es ist davon auszugehen, dass auch bei einigen Mitarbeitern der Gemeinde XXX Transferbarrieren bestehen. Zu nennen seien an dieser Stelle die mangelnde Selbsterkenntnis der eigenen Schwäche(n) und damit verbunden der mangelnde Veränderungswunsch. Weitere Einflüsse könnten die mangelnde Akzeptanz und dass fehlende Interesse sein. Termindruck durch Führungskräfte hervorgerufen und gegebenenfalls negativ wirkende Umfeldfaktoren (z.B. unausgereifte organisatorische Prozesse) können ebenfalls die Qualifizierungsmaßnahmen und damit den gesamten Prozess der Einführung des DMS beeinflussen.  
  
Für die Weiterbildungsmaßnahmen innerhalb der Einführung eines DMS bietet sich das Evaluationsmodell von US- Professor Donald Kirkpatrick an. Das von ihm bereits 1959 entwickelte Modell zur Messung des Weiterbildungserfolgs wird aufgrund der Einfachheit, Strukturiertheit und Anwenderfreundlichkeit auch heute noch angewandt.   
Es werden 4 Ebenen der Evaluation ("Evaluationsstufen") unterschieden:

1. Zufriedenheit des Teilnehmers: Wie zufrieden war der Teilnehmer mit der Schulungsmaßnahme?  
2. Lernerfolg: Was konnte der Teilnehmer lernen?  
3. Transfererfolg: Was hat der Teilnehmer konkret umgesetzt?  
4. Unternehmenserfolg: Was hat es für das Unternehmen gebracht? Hat sich der Aufwand gelohnt?  
  
Die Zufriedenheitsmessung (**Stufe 1**) ist die am häufigsten durchgeführte Evaluationsform. Für die Schulungen zur Einführung eines DMS sollten am Ende der jeweiligen Veranstaltungen Feedback-Runden durchgeführt werden. Der Umsetzungsaufwand ist gering. Im Mittelpunkt stehen Aspekte wie Zufriedenheit mit dem Maßnahmeninhalten, den Lehr- und Lernmethoden, den zeitlichen Bedingungen, dem Schulungsleiter und den Rahmenbedingungen. Die Messung der Zufriedenheit stellt eine Art "Frühwarnsystem" dar.   
  
In der **Stufe 2** soll der Lernerfolg ermittelt werden. Hierbei geht es um die Überprüfung, inwieweit die Mitarbeiter die Inhalte der Schulung verstanden und behalten haben. Grundlage der Messung ist eine Schulungsbedarfsanalyse im Vornhinein. Bei dem vorliegenden Projekt besteht zunächst ein grundsätzlicher Bedarf. Es ist davon auszugehen, dass sich der einzelne Qualifizierungsbedarf bei den Mitarbeitern erst herauskristallisiert, wenn es während der Schulungen tiefgreifender in die Thematik hinein geht. Gegebenenfalls werden in dieser Phase auch Transferbarrieren (Bsp. o.g.) bei den Mitarbeitern offensichtlich. Dann sollte der Projektleiter bzw. der Schulungsleiter zum Beispiel mit Einzelgesprächen gegensteuern. Nachdem der Bedarf der Mitarbeiter festgestellt wurde, sollten die Schulungsveranstaltungen inhaltlich angepasst werden.   
Der Lernerfolg wird während der Qualifizierungsmaßnahmen anhand eines "Frage-Antwort-Spiels", über Kontrollfragen durch den Schulungsleiter gemessen.   
  
Für die Gemeinde XXX ist der Transfererfolg von zentraler Bedeutung (**Stufe 3**). Innerhalb dieser Ebene gilt es festzustellen, ob die in den Schulungsmaßnahmen erlernten Fähigkeiten/ angeeigneten Kenntnisse in die Verwaltungspraxis übertragen werden konnten. An erster Stelle wird innerhalb dieser Evaluationsstufe ermittelt, ob der Mitarbeiter das Erlernte überhaupt am Arbeitsplatz nutzt. Die Amtsleiter der Gemeinde XXX werden dies durch Rückkopplungsgespräche mit den Mitarbeitern erfahren. Dabei werden Fragen beantwortet wie z.B.:  
  
 - Was hat der Mitarbeiter gelernt?  
 - Wie kann die Umsetzung im Arbeitsalltag unterstützt werden?  
 - Welche Hindernisse stehen einem Transfer in die Praxis momentan im Weg?  
 - Welche Transferbarrieren sind noch aufgekommen?  
  
Nachbereitungsgespräche helfen sowohl den Mitarbeitern als auch der Gemeinde XXX um den Erfolg der Einführung des DMS zu gewährleisten.  
  
Eng verknüpft mit der Vorigen ist bei diesem Projekt die letzte Evaluationsebene (**Stufe 4**). Kirkpatrick geht allgemein von der Untersuchung des Unternehmenserfolg aus; in diesem Fall gehört die Einführung eines DMS zu dem Gesamtziel der Gemeinde XXX zukunftsorientierte Verwaltungsarbeit zu leisten. Dementsprechend geht es hierbei um die Beantwortung der Frage, ob die Schulungsmaßnahmen einen positiven Beitrag zur Erreichung der Ziele der Einführung des DMS gebracht haben. Auch an dieser Stelle sind erneut die Führungskräfte gefragt. Sie werden beispielsweise feststellen, ob die Arbeitseffizienz des Mitarbeiters höher geworden sind. Die Motivation und die Mitarbeiterzufriedenheit sind ebenfalls Faktoren, welche für die Gemeinde XXX von hoher Bedeutung sind. Insgesamt wird man die Frage, ob sich der Aufwand im Hinblick auf die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen gelohnt hat, mit JA beantworten können.  
  
Generell wird bei diesem kleineren Projekt mit den gegebenen Voraussetzungen eine pragmatische Vorgehensweise sinnvoll sein. Das Nutzen von komplizierten Fragebögen kommt als Evaluationsform nicht in Frage. Die Mitarbeiter sollen sich auf das Wesentliche konzentrieren können: das Aufnehmen der Schulungsinhalte. Auch wenn es eine große Verantwortung für den Projektleiter und die Führungskräfte der Gemeinde XXX mitbringt, wird eine Evaluation durch o.g. qualitative Methoden durchgeführt.  
  
**4. Abschluss Schulungsphase**Am Ende der Einführungsphase ist das beschaffte IT-System basierend auf den erstellten Konzepten installiert, konfiguriert, getestet und abschließend pilotiert. Die künftigen Nutzer/-innen sind erfolgreich qualifiziert und das IT-System ist in den Betrieb überführt. Die Wirtschaftlichkeit ist nachzuweisen.  
  
***Weiterführende Aspekte, die dicht im Zusammenhang mit der Schulungsphase stehen:***  
  
**Bildung von Arbeitskreisen**Jüngere Mitarbeiter, die sich schneller eventuell schneller mit dem neuen Dokumentmanagementsystem anfreunden, können ältere weniger IT-affine Mitarbeiter bei dem Umgang mit dem System unterstützen.  
  
**Betreuung**  
Nach erfolgreicher Schulung und dem ersten Kontakt mit dem neuen System ergeben sich gewöhnlich die ersten Anwendungsprobleme. Deshalb sind für die ersten Wochen nach Produktivstart umfangreiche Anwenderbetreuungsmaßnahmen zu planen, beispielsweise:  
Für die Mitarbeiter (besonders für ältere weniger technikaffine MA) ist es von Bedeutung, dass Hauptverantwortliche für das DMS benannt werden, die als Ansprechpartner dienen, um bei einfachen technischen Problemen eingreifen zu können. Diese Ansprechpartner sollten detaillierte Kenntnisse im Hinblick auf das DMS besitzen.  
In den ersten Monaten wird für die Betreuung, Weiterqualifizierung des Personals sowie organisatorische und die technische Entwicklung und Anpassung des DMS ein Anwenderbetreuer von dem Anbieter der Software (Regisafe) vor Ort agieren müssen.  
 ***Das hier vorliegende Schulungs- und Organisationskonzept befindet sich auf dem Stand des XX.XX.XXXX***