

# **Erfolgsfaktoren für die DMS- Einführung**

**Dokumentenmanagement**

**Dr. Ulrich Kampffmeyer  
Barbara Merkel  
Michael Prachtel**

**P R O J E C T   C O N S U L T**

**Unternehmensberatung Dr. Ulrich Kampffmeyer GmbH**

**Erstveröffentlichung: 1998**

**Hamburg 2001**



## Erfolgsfaktoren für die DMS-Einführung

### Von Dr. Ulrich Kampffmeyer

Geschäftsführer der PROJECT CONSULT Unternehmensberatung GmbH  
Managing Partner der PROJECT CONSULT International Ltd.  
Mitglied des Executive Committee und des Board of Directors der ALLM Europe  
Mitglied des DLM-Monitoring Committee der Europäischen Kommission

### Von Barbara Merkel / Michael Prachtel

Berater bei PROJECT CONSULT Unternehmensberatung GmbH (bis 1999)

## Abstract

Die Einführung eines Dokumenten-Management-Systems ist eine strategische Entscheidung mit erheblichen Auswirkungen. Damit der Systemeinsatz den gewünschten Erfolg bringt, muß bereits im Vorfeld der Systemeinführung eine umfassende Planung durchgeführt werden. Bestehende ablauf- und aufbauorganisatorische Strukturen sind zu überprüfen und oft neu zu strukturieren. Der Beitrag beschreibt wichtige Erfolgsfaktoren und Risikopotentiale, die in allen Phasen der Einführung eines Dokumenten-Management-Systems zu berücksichtigen sind.

## Inhalt

Einleitung  
Vorbereitung der DMS-Einführung  
Managementunterstützung  
Projektmanagement  
Stufenweises Vorgehen  
Qualifizierungsmaßnahmen  
Mitarbeiterakzeptanz  
Fazit

## Einleitung

Dataquest/IDC zufolge nimmt die Arbeit mit Dokumenten etwa 60% der Arbeitszeit in Anspruch. Dokumenten-Management-Systeme (DMS) sind die Basistechnologie zur Integration der verschiedenen Dokumentenbestände und Applikationen eines Unternehmens. Sie stellen datenbankgestützt die benötigten Informationen für alle Anwendungen, die Daten und Dokumente erzeugen oder abrufen, bereit. Für viele Dienstleistungen und Anforderungen sind Dokumenten-Management-Systeme mittlerweile unentbehrlich. Hierzu gehören ein schneller Kundenservice, sofortige Auskunftsbereitschaft, ganzheitliche Sachbearbeitung, die effiziente Nutzung vorhandener Informationen, die Bearbeitung mit dem Notebook unterwegs, eine weltweite Kommunikation oder der Dokumentenaustausch in verteilten Umgebungen.

Kunde: Presse  
Thema: DMS  
Datei: DRT\_Erfolgsfaktoren DMS-  
Einführung

Projekt: Artikel  
Topic: Einführung  
Datum: 10.10.2001

Autor: Kff  
Status: fertig  
Version: 1.0



## Vorbereitung der DMS-Einführung

Mit der Einführung eines Dokumenten-Management-Systems vertraut der Anwender einem elektronischen System sein Unternehmenswissen an, auf das er auch noch nach Jahren oder Jahrzehnten zugreifen können muß. Ohne entsprechende Vorbereitung und Anpassungen werden durch den DMS-Einsatz häufig nur vorhandene Probleme und Ineffizienzen „automatisiert“. Durch den vollständigen oder teilweisen Ersatz von Papierdokumenten und Aktenordnern ergeben sich erhebliche Veränderungen in der Arbeitsweise, Informationsnutzung und Organisation des Anwenders. Erfahrungen aus größeren DMS-Projekten haben gezeigt, daß Softwarelizenz- und Hardwarekosten zusammen nur 20 bis 30 Prozent der Gesamteinführungs- und Betriebskosten in den ersten drei Jahren ausmachen. Die überwiegenden Kosten entfallen auf organisatorische Maßnahmen, Anpassungen des DMS an die unternehmensspezifischen Anforderungen, den Betrieb sowie die Weiterentwicklung des Systems.

Dokumenten-Management-Systeme können daher nur bei einer langfristigen Strategie, die auch künftige Anforderungen eines Unternehmens einbezieht, wirtschaftlich eingesetzt werden. Erst die organisatorischen Vorarbeiten ermöglichen die technische Implementierung eines solchen Systems. Bei allen Projekten gilt daher der Grundsatz „**Strategie vor Organisation, Organisation vor Technik.**“

## Managementunterstützung

Wichtigster Erfolgsfaktor bei der Einführung eines DMS ist die Unterstützung des Managements. Das gesamte Management über alle Ebenen hinweg ist hier gefordert, Sinn und Zweck des DMS-Einsatzes zu verdeutlichen und aktiv in allen Bereichen zu unterstützen. Eine positive Haltung des Managements beeinflusst auch andere Erfolgsfaktoren wie die Akzeptanz des Systems bei den Mitarbeitern wesentlich. Eine unzureichende Managementunterstützung zeigt sich beispielsweise dadurch, daß kein Controlling durch übergeordnete Stellen stattfindet oder Berichtswege und die Entscheidungsverantwortung des Managements für das Projekt nicht eindeutig formuliert sind.

## Projektmanagement

Die Einführung eines Dokumenten-Management-Systems ist als eigenständiges Projekt durchzuführen. Das Einführungsprojekt muß mit einem ausreichenden Budget und den notwendigen personellen Ressourcen für alle Phasen der Einführung - angefangen von der Vorbereitung bis zur Freigabe des Systems - ausgestattet sein. Für einen reibungslosen Projektverlauf sind Controllinginstrumente zu schaffen und eindeutig festgelegte Berichtswege zu definieren. Hierzu gehören sowohl ein Controlling und Berichtswesen durch die hierarchischen Instanzen als auch projektinterne Controlling- und Berichtsverfahren.

Das Projektteam muß die notwendige Qualifikation mitbringen. Dies trifft insbesondere auf den Projektleiter zu. Eine unerfahrene oder ungeeignete Projektleitung kann beispielsweise durch eine undurchsichtige Projektplanung und -steuerung, unzureichende Informationen bei den Projektbeteiligten, mangelnde



Führungsqualitäten oder eine fehlende kritische Distanz zum Anbieter deutlich werden.

Andere Risiken sind in unzureichenden Entscheidungskompetenzen und zu engen zeitlichen Kapazitäten begründet. Durch die Gliederung des Projektes in geschlossene Arbeitspakete oder Teilprojekte lassen sich Zeiten besser kalkulieren und Verzögerungen bei Änderungen im Ablauf frühzeitig erkennen. Vorbeugend läßt sich Termindruck durch kurze Entscheidungswege und ausreichende Zeit- und Personal-„Puffer“ minimieren. Da der „richtige“ Terminplan frühestens nach dem Feindesign erkannt werden kann, müssen die einzelnen Phasen nach dem Feindesign nochmals kontrolliert werden.

Da die DMS-Einführung je nach Umfang viele Mitarbeiter bindet und in bestimmten Bereichen spezifisches Know-how erfordert, ist es oft zweckmäßig, externe Mitarbeiter eines Beratungsunternehmens einzubeziehen. Deren Aufgaben und Verantwortlichkeiten sind dabei genau zu definieren. Ein externer Berater sollte von Anbietern unabhängig sein und möglichst weitgehende Erfahrungen mit der Einführung und dem Betrieb von Dokumenten-Management-Systemen besitzen.

## Stufenweises Vorgehen

Bei der Planung der Einführung eines Dokumenten-Management-Systems empfiehlt sich ein stufenweises Vorgehen vom Groben zum Detail. Ein solches Vorgehen verringert die Risiken eines Projektfehlschlags und erlaubt den Beteiligten, Erfahrungen zu sammeln. Die Planung beginnt mit einer exakten Definition der Projektziele. Die Zieldefinition stellt den Maßstab für die Zielerreichung dar und ermöglicht die Kontrolle der Zieleinhaltung während des gesamten Projektverlaufs.

### Vorstudie

In der Planungsphase sollte vorerst über eine weniger aufwendige Vorstudie oder Grobanalyse geprüft werden, in welchen Bereichen mit welchen Ressourcen der Einsatz eines DMS sinnvoll erscheint. Im Rahmen einer solchen Vorstudie können weiterhin die Dimension des Projektes ermittelt und die Entscheidung für eine grundsätzliche Produktstrategie, wie z.B. Workflow, Groupware oder ein elektronisches Archiv, getroffen werden. Auch die Aufwände für die folgenden Detailanalysen können bereits geschätzt und das Einführungs- und Realisierungsprojekt geplant werden.

### Ist-Analyse

Die Ergebnisse der Grobanalyse ermöglichen eine zielgerichtete Durchführung der folgenden Detailanalysen. Um die Anforderungen an das künftige DMS zu spezifizieren und dessen Aufbau und Auslegung zu bestimmen, sind zunächst die heute in einem Unternehmen verwendeten Informationen und die bereits existierenden Ablagen und Archive zu untersuchen. Aus den Ergebnissen der Analysen und der Bewertung der Schwachstellen ergeben sich die eigentlichen Anforderungen an das DMS. Die Ist-Analyse liefert darüber hinaus den Bewertungsmaßstab für den Projekterfolg und die erforderlichen Daten für Wirtschaftlichkeitsanalysen. Die Analyse des Ist-Zustandes ist damit die Grundlage für alle Planungstätigkeiten.



## Fachliches Soll-Konzept und technisches Pflichtenheft

Die aus der Ist-Analyse resultierenden Anforderungen bilden die Basis für das Soll-Konzept, das die fachlichen Anforderungen an das neue System enthält. Ein hohes Risiko ist gegeben, wenn das auf der Ist-Analyse basierende Soll-Konzept unvollständig ist. Hieraus resultieren viele Nachfragen durch den Anbieter und laufender Änderungsbedarf. Dem kann nur durch Sorgfalt in der Vorbereitungsphase des DMS-Projektes begegnet werden.

Das Soll-Konzept ist die Grundlage für die Erarbeitung des technischen Pflichtenheftes zur Umsetzung der fachlichen Lösung und für eine anschließende Ausschreibung oder Angebotseinholung. Abhängig von den fachlichen Anforderungen existieren am Markt zum Teil fertige Lösungen, die mit einfachen Mitteln angepaßt werden können. Je individueller die Anforderungen und je höher der Integrationsaufwand, desto detaillierter muß das Pflichtenheft ausfallen, da der Anbieter auf dieser Basis ein Feindesign erstellt. Bei einer mangelnden Ausformulierung der Anforderungen besteht die Gefahr, daß der Anbieter zwar die technische Funktionalität bereitstellt, die aber als Gesamtlösung nicht der geforderten Aufgabenstellung gerecht wird und nicht wirtschaftlich eingesetzt ist.

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Anbieter ist bei diesem auf ausreichende Personalressourcen, qualifizierte Mitarbeiter, ein erfahrenes Projektmanagement und schnelle Reaktionszeiten zu achten. Der Anbieter muß in der Lage sein, die an ihn gestellten fachlichen Anforderungen umzusetzen, und abzuschätzen, inwieweit die Standardkomponenten seines Produktes die Anforderungen eines Unternehmens abdecken und welche individuellen Erweiterungen notwendig sind.

## Pilotierung

Vor der unternehmensweiten Einführung eines DMS ist es oft sinnvoll, die neuen Verfahren im Rahmen von Pilotierungen zu testen, um den Aufwand und die Risiken zu minimieren und Erfahrungswerte für den Breitereinsatz zu sammeln. Nachdem sich das System in einer Abteilung über einen längeren Zeitraum bewährt hat, kann mit der Ausweitung des Produktionsbetriebes begonnen werden. Dies bietet ferner die Chance, das System vor der flächendeckenden Einführung zu optimieren.

## Auslegung der Technik

Extreme Entscheidungen wie die Realisierung des technisch Machbaren einerseits oder die dogmatische Vorgabe eines Kostenrahmens andererseits lassen negative Auswirkungen erwarten. In den meisten Fällen wird eine differenziertere Betrachtung den größten Nutzen bringen. Die technische Auslegung eines DMS orientiert sich wesentlich an der IT-Strategie eines Unternehmens. Vor dem Start eines DMS-Projektes ist es daher zwingend erforderlich, über eine eventuell geplante Neukonzeption oder vorgesehene Veränderungen der IT-Strategie informiert zu sein und absehbare Veränderungen in der strategischen Ausrichtung frühzeitig zu berücksichtigen.

## Migrationskonzept

Eine langfristige Informationsverfügbarkeit kann nur gewährleistet werden, wenn die technologische Weiterentwicklung bereits bei der Planung im Rahmen eines



Migrationskonzeptes berücksichtigt wird. Eine Migration des DMS, d.h. die Überführung von Informationen aus einem bestehenden in ein geändertes oder neues System, kann beispielsweise durch neue Anforderungen oder durch den Einsatz neuer Systeme oder Komponenten erforderlich werden. Wird eine künftige Migration des DMS nicht bereits bei der Systemeinführung berücksichtigt, können erhebliche Kosten entstehen. Bei den Vertragsverhandlungen ist daher vom Systemanbieter ein Migrationskonzept zu fordern.

## **Altbestandserfassung**

Damit die Mitarbeiter sich von der herkömmlichen Arbeitsweise mit Papier lösen, ist sicherzustellen, daß bei Beginn des Produktionsbetriebes genügend aktuelles Material in dem neuen System enthalten ist. Hierfür gibt es verschiedene Möglichkeiten, wie z.B. die Rückwärtsdokumentation (Erfassung des Altbestandes beginnend mit den jeweils jüngsten Dokumenten) oder das Scannen „on Demand“ (nur Übernahme der vom Altbestand zur Bearbeitung angeforderten Unterlagen in das DMS). Die generelle Erfassung des Altbestandes wird nicht empfohlen, da der Aufwand häufig in keinem Verhältnis zum Nutzen steht. Wichtig sind Dokumentation und Bekanntmachung der Informationen im DMS.

## **Übergangsbetrieb**

Bei Produktionsbeginn können trotz erfolgreich verlaufener Tests noch unvorhersehbare Fehler auftreten. Für diese Situation müssen Präventivmaßnahmen zur Sicherstellung des Betriebes getroffen werden. Dabei muß zum einen der Status unmittelbar vor der Systemeinführung erhalten bleiben, um im Extremfall das vorherige Verfahren wieder aufnehmen zu können. Daneben muß für einen definierten Zeitraum ein Parallel- oder Übergangsbetrieb stattfinden, der zu jedem Zeitpunkt die Rückführung in die alte Umgebung ermöglicht.

## **Dokumentation**

Grundsätzlich ist zu beachten, daß jeder Mitarbeiter, der im Produktionsbetrieb nicht mehr zur Verfügung steht, seine Tätigkeiten während der Einführung genau dokumentiert. Für die spätere Anwendungsbetreuung sind genaue Informationen über die Schnittstellen zu anderen Systemen erforderlich. Zur Dokumentation gehören auch Arbeitsanweisungen, die an den Arbeitsplätzen vorliegen müssen und deren Einhaltung zu prüfen ist. Wesentlicher Bestandteil der Dokumentation ist weiterhin eine Verfahrensdokumentation.

## **Qualifizierungsmaßnahmen**

Die Qualifizierung der Mitarbeiter entscheidet über die Arbeitsqualität und die Akzeptanz eines DMS und stellt somit einen wesentlichen Erfolgsfaktor bei der Systemeinführung dar. Eine Mehrinvestition in Qualifizierungsmaßnahmen ist langfristig immer kostengünstiger als durch unzureichende Qualifizierung auftretende Probleme.

Damit sichergestellt ist, daß rechtzeitig zur Systemeinführung und Betriebsaufnahme eine zeitnahe Qualifizierung aller Betroffenen erfolgt und Berührungsängste vermieden werden, sind die Schulungsaktivitäten parallel zum Einführungskonzept zu planen und durchzuführen. Dabei darf der Zeitraum zwischen den



Qualifizierungsmaßnahmen und der praktischen Arbeit mit dem System nicht zu groß werden, da sonst zeit- und kostenaufwendige Nachschulungen erforderlich werden können. Zu berücksichtigen ist ferner, daß der laufende Geschäftsbetrieb während der Schulungen sichergestellt wird. Bei Beginn des Produktionsbetriebes ist dafür zu sorgen, daß nur Mitarbeiter mit dem neuen System arbeiten, die vorher qualifiziert bzw. am System eingewiesen wurden.

## Mitarbeiterakzeptanz

Die Akzeptanz der Mitarbeiter gehört zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren bei der Einführung eines Dokumenten-Management-Systems und resultiert letztlich aus den genannten Erfolgsfaktoren, wie eine positive Haltung seitens des Managements, die Planung und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen oder die Planung der Altbestandserfassung, damit das System bei der Aufnahme der Arbeit einen ausreichenden Dokumentenbestand enthält.

Damit der Umstieg von einer papierbasierten auf eine elektronische Arbeitsumgebung zum gewünschten Erfolg führt, sind alle beteiligten Mitarbeiter umfassend zu informieren, Wünsche und Bedenken ernst zu nehmen und die DMS-Einführung am Arbeitsplatz zu begleiten. Vorbehalte und Ängste der Mitarbeiter wie etwa weniger persönliche Kommunikationsmöglichkeiten oder die Kontrolle ihrer Arbeit sind durch geeignete Argumente zu beseitigen. Bei einer frühzeitigen Einbeziehung aller beteiligten Mitarbeiter in ein DMS-Projekt können sich die Bereitstellung modernerer Arbeitsmittel, geografische Unabhängigkeit und die Erweiterung der Arbeitsinhalte positiv auf die Motivation der Mitarbeiter auswirken. Auch die Personalvertretung ist rechtzeitig in ein DMS-Projekt einzubeziehen.

## Fazit

Der Einsatz von Dokumenten-Management-Systemen als Basisdienst wird künftig unerlässlich sein, da die Verfügbarkeit aktueller und vollständiger Informationen ein bedeutender Wettbewerbsfaktor ist. Dokumenten-Management-Systeme lassen sich aber nur bei sorgfältiger Planung und Vorbereitung effektiv einführen, nutzen und betreiben. Jeder Anwender muß sich daher rechtzeitig mit den Möglichkeiten und Auswirkungen des DMS-Einsatzes auseinandersetzen. Risikopotentiale müssen reduziert und Erfolgsfaktoren erkannt und umgesetzt werden. Letztlich zahlt sich jede Mark, die in die Vorbereitung und ordentliche Durchführung eines Projektes investiert wird, bei der Integration und beim Betrieb des Systems wieder aus.

### **Anschrift des Autors**

PROJECT CONSULT GmbH  
Oderfelder Str. 17  
D-20149 Hamburg  
Tel.: 040 / 460 762 20  
Fax: 040 / 460 762 29  
E-Mail: [Presse@PROJECT-CONSULT.com](mailto:Presse@PROJECT-CONSULT.com)  
Web: [www.PROJECT-CONSULT.com](http://www.PROJECT-CONSULT.com)

### **Autorenrecht**

© PROJECT CONSULT GmbH 1998 - 2001

Jeglicher Abdruck, auch auszugsweise oder als Zitat in anderen Veröffentlichungen, ist durch den Autor vorab zu genehmigen.

Belegexemplare, auch bei auszugsweiser Veröffentlichung oder Zitierung, sind unaufgefordert einzureichen.

# Erfolgsfaktoren für die DMS-Einführung



## Profil des Autors

Dr. Ulrich Kampffmeyer, Jahrgang 1952, ist Geschäftsführer der PROJECT CONSULT Unternehmensberatung GmbH, eine der führenden produkt- und herstellerneutralen Beratungsgesellschaften für Document Related Technologies (DRT) wie Dokumenten-Management, elektronische Archivierung, Enterprise Content Management, Knowledge Management, Büroautomation, Groupware, Intranet, Workflow und eBusiness in Deutschland. Er ist Gründer und Managing Partner der PROJECT CONSULT International Ltd., London.



Er entwickelte das Systemdesign für mehrere Dokumenten-Management-Produkte und beriet zahlreiche Anwender, Hersteller und Systemhäuser bei der Planung, Organisation und Implementierung solcher Systeme. Zu den von ihm betreuten Anwendern gehören namhafte deutsche und internationale Organisationen, Konzerngruppen und Unternehmen.

Dr. Kampffmeyer ist einer der Direktoren der AIIM Europe, Association for Information and Image Management International. Als Mitglied des Executive Committee und Vice Chair des Board of Directors der AIIM gilt er als eine der führenden Persönlichkeiten der Branche in Europa. Für seine erfolgreiche Tätigkeit im Dokumenten-Management-Umfeld wurden ihm vom IMC 1992 der "Award of Excellence", 1994 der Award "Fellow of IMC" und 1997 der "Award of Merit" sowie von der AIIM International 1999 der Award „Fellow of AIIM“ und 2000 die Auszeichnung „Master of Information Technology“ verliehen.

Als Gründer und langjähriger Vorsitzender des VOI Verband Optische Informationssysteme e.V. (1991-1998) verfügt er über detaillierte Marktkenntnisse in den Bereichen Dokumenten-Management, Workflow, Groupware, elektronische Archivierung, Intranet, digitale Signatur, Knowledge Management, eBusiness, Content Management und digitale optische Speicher. Er gilt nach Einschätzung der Zeitschrift Computerwoche als der Mentor der DRT-Branche in Deutschland und wurde von der Zeitschrift DoQ unter die 25 wichtigsten Unternehmer der Branche gewählt.

Dr. Kampffmeyer ist anerkannter Kongressleiter, Referent und Moderator zu Themen von Document Related Technologies (DRT). Seine Vortragsaktivitäten erstrecken sich auf Veranstaltungen wie z.B. AIIM, AWV, datakontext, dc, DMS, DLM-Forum, Documation, EUROFORUM, IMC, IIR Interflow, , KnowTech, Online, VOI etc. Er gehört zu den wenigen deutschen Beratern und Analysten, die auch international anerkannt sind, wie zahlreiche Moderations-, Keynote- und Vortragseinladungen aus dem Ausland zeigen. Seine Keynote-Vorträge "Document Management as IT-Infrastructure" (1995), "The Future of Document Management" (1997), "Paradigm Shifts in Document Management" (1998), "The Electronic Documents Management Market in Europe: Technologies and Solutions" (1999), "Market Transitions: DRT Document Related Technologies" (1999), "Dokumenten-Management im Wandel - und wo bleibt der Mensch?" (1999), „The eWorld: eVerything @nytime eVerywhere“ (2000) und „Knowledge Management, Content Management, eBusiness - alles nur neue Verpackung?“ (2000) gelten als richtungsweisende Beiträge für die gesamte DRT-Branche.

Als Autor für Zeitschriften wie Info21, DoQ, Document World, e-doc, Office Management, Bit, Document Manager, Computerwoche, Markt & Technik, Information Week, Password, ComputerZeitung, Management Berater, IT-Director und zahlreiche andere deutsche und internationale Publikationen hat er in den vergangenen Jahren über 240 Beiträge zu Themen des Dokumenten-Managements veröffentlicht. Er ist Mitglied mehrerer Redaktionsbeiräte, Autor regelmäßiger Kolumnen in Fachzeitschriften wie e-doc, DoQ, BIT und Password sowie Herausgeber des PROJECT CONSULT Newsletter. Zahlreiche seiner Publikationen werden auf WebSites referenziert. In mehreren Beiträgen für Funk und Fernsehen nahm er zu Themen des DRT-Marktes Stellung.

Er ist Autor des Standardwerkes "Dokumenten-Management - Grundlagen und Zukunft" sowie Co-Autor der deutschen Codes of Practice "Grundsätze der elektronischen Archivierung" und "Grundsätze der Verfahrensdokumentation nach GoBS".

Kunde: Presse

Thema: DMS

Datei: DRT\_Erfolgsfaktoren DMS-  
Einführung

Projekt: Artikel

Topic: Einführung

Datum: 10.10.2001

Autor: Kff

Status: fertig

Version: 1.0

# Erfolgsfaktoren für die DMS-Einführung



Dr. Kampffmeyer engagiert sich in Standardisierungsgremien wie der AIIM Association for Information and Image Management International, WfMC Workflow Management Coalition, DMA Document Management Alliance, ODMA Open Document Management API und anderen Standardisierungsgremien. Er ist Mitglied des DLM Forums der Europäischen Kommission und Mitarbeiter an den europäischen "Codes of Practice" und Rechtsgrundlagen zum Einsatz von Dokumenten-Management-Technologien.

[www.PROJECT-CONSULT.com](http://www.PROJECT-CONSULT.com); [info@PROJECT-CONSULT.com](mailto:info@PROJECT-CONSULT.com)