

**Behörden Spiegel:** Herr Heinz, Sie arbeiten seit fast 30 Jahren im BVA. Wie hat sich die Behörde nach Ihrer Wahrnehmung in diesem Zeitraum verändert?

**Heinz:** Die Behörde hat sich in den vergangenen 30 Jahren laufend und massiv verändert. Als ich 1992 im BVA angefangen habe, war die Aufnahme der Aussiedler die größte Herausforderung im Haus. Ich habe selbst an der Aufgabe gearbeitet, jährlich wurden bis zu 400.000 Aussiedlerinnen und Aussiedler nach einem schriftlichen Verfahren in Deutschland aufgenommen und auf die Bundesländer verteilt.

Ein weiterer wegweisender Schritt für das Bundesverwaltungsamt erfolgte in den späten 90er-Jahren, als das Dienstleistungszentrum gegründet wurde. Dort sind Aufgaben wie Bezüge oder Beihilfebearbeitung für andere Behörden zentral gebündelt worden, die so wirtschaftlicher durchgeführt werden konnten. Dies hat dann zu zwei großen Fusionen in den Jahren 2013 und 2017 geführt.

So wurden uns zunächst im Jahr 2013 die Dienstleistungsaufgaben aus der Bundeswehrverwaltung samt der rund 1.300 Beschäftigten sowie neun Standorten übertragen.

Im Jahr 2017 fusionierten wir dann für den gleichen Aufgabenbereich mit großen Teilen des Bundesamtes für zentrale Dienste und offene Vermögensfragen (BADV). Dadurch vergrößerte sich das BVA um weitere rund 1.500 Personen und ist auf mittlerweile insgesamt 23 Standorte im gesamten Bundesgebiet gewachsen.

Wirtschaftlichkeit und Kundenorientierung sind für uns sehr wichtig. Wir haben bereits in den 90er-Jahren damit begonnen, unseren Kunden digitale Angebote zu machen. So haben wir beispielsweise im Bereich BAföG-Rückzahlung ein komplett papierloses Verfahren etabliert.

Ein aktuelles Beispiel für digitale Leistungen ist die seit Herbst 2021 verfügbare Beihilfe-App, welche die Kommunikation mit den Beihilfeberechtigten auf ein neues Niveau hebt und so einfach und komfortabel ist, wie es die Nutzenden sonst nur von App-Angeboten aus der Wirtschaft kennen.

Eine Schlüsselrolle hat das BVA beim Registermodernisierungs-

**(BS) Die vergangenen zwei "Corona-Jahre" haben viele Organisationen geprägt, Abläufe verändert und insbesondere digitalisiert. Wohl dem, der dabei bereits auf einen digitalen Grundstock und entsprechende Prozesse zurückgreifen konnte, wie etwa das Bundesverwaltungsamt (BVA) Über die gesammelten Erfahrungen sprach der Behörden Spiegel mit BVA-Vizepräsident Erwin Heinz und Stefan Mensching, der als Vorstand der MACH AG Entwicklungen sowohl im eigenen Haus als auch bei den Kunden beobachten konnte. Das Interview führte Guido Gehrt.**

gesetz, für dessen Umsetzung wir gemeinsam mit Partnern zuständig sind – ein Kernthema der Verwaltungsdigitalisierung. Ziel ist die Umsetzung des Once-Only-Prinzips. Das heißt: Register sollen miteinander so vernetzt werden, dass die Bürgerinnen und Bürger nicht immer wieder ihre Daten bei unterschiedlichen Stellen angeben müssen, obwohl sie an anderen Stellen in der Verwaltung bereits bekannt sind.

**Behörden Spiegel:** Inwieweit hat die Pandemie den Digitalisierungsprozess im BVA beschleunigt?

**Heinz:** Homeoffice ist im BVA jahrzehntelange, gelebte Praxis. Durch Corona ist von heute auf morgen der Gesundheitsschutz der Beschäftigten ins Zentrum unseres Handelns gerückt. Im BVA wird nicht nur in Einzel-

sondern auch in Mehrpersonbüros gearbeitet. In der Pandemie mussten wir die räumliche Situation jedoch so verändern, dass tatsächlich nur noch eine Einzelbelegung der Büros zulässig war. In einigen Bereichen dominieren leider noch Papierakten. Deshalb haben wir die Beschäftigten schnell mit entsprechender Hardware ausgestattet, damit auch von zu Hause gearbeitet werden konnte. Zudem wurden abschließbare Koffer für den Aktentransport beschafft. Durch Aufteilung der Arbeitsprozesse wurden die Akten zunächst zu Hause bearbeitet und dann die Ergebnisse wieder in Absprache mit den Kolleginnen und Kollegen im Büro in die jeweiligen Fachverfahren überführt. Wir haben viel zur Verbesserung der Rahmenbedingungen getan. Gleichzeitig ist das Bewusstsein bei den



Erwin Heinz ist seit August 2021 Vizepräsident des Bundesverwaltungsamtes in Köln.

Foto: BS/BVA



Stefan Mensching ist bei der Lübecker MACH AG Vorstand für die Bereiche Technologie und Beratung.

Foto: BS/MACH

Beschäftigten weiter gewachsen, dass ein weiterer Ausbau der Digitalisierung der gesamten fachlichen Prozesse und Verfahren erforderlich ist, schon um uns krisenfest zu machen.

Für die Führungskräfte war das übrigens auch eine neue Situation, in großem Umfang nicht mehr ihre Beschäftigten um sich zu haben. Das hat einen Lernprozess ausgelöst, was Führen auf Distanz tatsächlich bedeutet.

**Behörden Spiegel:** Dieses Kofferbeispiel ist ein sehr schöner Beleg für situatives, flexibles Handeln. Aber was von diesen Ad hoc-Maßnahmen wird bleiben, wenn alle Beschäftigten wieder an ihren Arbeitsplatz zurückkehren können?

**Heinz:** Ich glaube, dass das mobile Arbeiten in Form eines Mischmodells zwischen Arbeit im Büro und der Arbeit von zu Hause oder einem anderen Ort bleiben wird. Dieses hybride Modell haben die Beschäftigten sehr schätzen gelernt. Ich glaube deshalb auch nicht, dass reines, ausschließliches Homeoffice ein Zukunftsmodell sein wird. Wir werden auch weiter entsprechende Gebäude – dann mit smarten Bürokonzepten – haben, weil der

sich dann auch Projektverschiebungen um diverse Monate, weil die Organisation einfach nicht arbeitsfähig war.

Die zweite und größte Gruppe unserer Kunden war mittelmäßig vorbereitet. In diesen Fällen konnten wir Termine remote weiter durchführen, da die Beschäftigten ihre Aufgaben zum Teil aus dem Homeoffice erfüllen und zum Teil ins Büro fahren mussten, um Zahläufe zu organisieren oder Einblick in Papierakten zu nehmen.

Die dritte Gruppe waren die Vorzeigekunden, die schon weitgehend auf eine E-Akte, einen digitalen Rechnungs- oder Beschaffungsworkflow umgestellt hatten. Diese konnten problemlos auf einen kompletten Homeoffice-Betrieb umsteigen. Hier war dann zumeist die Erkenntnis: Gut, dass wir diesen Schritt rechtzeitig gegangen sind. Jetzt zahlt es sich doppelt aus und wir können gut von zu Hause arbeiten. Das Deutsche Institut für Ernährungsforschung (DIfE)

**“Das Onboarding ist sicherlich in digitalen Zeiten ein schwieriges Thema.”**

Stefan Mensching

hatte bereits vor Corona geplant, sein Finanzwesen digitaler und fortschrittlicher zu gestalten. Mitten in der Pandemie erarbeitete das DIfE dann gemeinsam mit MACH einen ganzheitlichen, elektronischen Beschaffungs- und Rechnungsworkflow mit einem integrierten Berichtswesen und führte in diesem Zuge ein neues ERP-System ein. Entstanden ist ein Zahlenwerk für die Beschäftigten in Echtzeit, ohne eine Übersetzung in Dritt-Systeme. Fast 2.000 E-Rechnungs- und rund 1.450 E-Beschaffungsprozesse hat das DIfE in den ersten drei Monaten mit der MACH-Software bearbeitet. Das schafft echte Arbeitserleichterung in Zeiten der Pandemie und darüber hinaus.

**Heinz:** Auch für uns war es ein großes Glück, dass wir in der Pandemie nicht bei null angefangen haben. Wir hatten Anfang 2020 bereits Telearbeitsplätze im vierstelligen Bereich. Telearbeit war bei den Führungskräften nicht ausnahmslos beliebt, da es ein gewisses Maß an Unsicherheit gab, ob die Aufgabenerledigung in gleicher Menge und Qualität stattfindet wie im Büro.

Ich glaube, die Pandemie hat viele Zweifler eines Besseren belehrt. Natürlich müssen Führungskräfte z. B. bei der Organisation von Referatsbesprechungen mehr Dinge beachten. Auch die Technik muss passen und funktionieren und letztlich muss auch organisiert werden, dass wir auch bei Telearbeit gerade in den Dienstleistungsbereichen für unsere Kunden ansprechbar sind.

Das bedeutet: Auch die Teams müssen sich ein Stück weit intensiver abstimmen, was die Kundenbetreuung angeht. Das ist klassische Führungs- und Organisationsaufgabe der Teams, hier Lösungen zu finden, d. h. auch mehr Selbstverantwortung. Das hybride Arbeiten hat in der Pandemie den Praxistest für mich sehr gut bestanden. Darauf können wir aufbauen.

**Behörden Spiegel:** Eine besondere Herausforderung in Pandemiezeiten ist sicherlich die Integration neuer Mitarbeiter. Welche Erfahrungen haben Sie bei MACH gesammelt?

**Mensching:** Das Onboarding ist sicherlich in digitalen Zeiten ein schwieriges Thema. Bei uns durchlaufen regelmäßig durchschnittlich 15 – 20 neue Beschäftigte ein Ausbildungsprogramm, in dem normalerweise das Netzwerk für die nächsten Jahre entsteht. Wir haben versucht, immer im Rahmen des Erlaubten, in möglichst großen Räumen mit viel Lüften hier auch Präsenztermine durchzuführen, um die Leute physisch zusammenzubringen, das Menschliche erlebbar zu machen und die Netzwerkbildung zu unterstützen. Diese Schulungen waren fast der einzige Anlass, zu dem wir ins Büro gegangen sind. Wir haben zwar auch komplett digitale Ausbildungsprogramme zum Onboarding durchgeführt, aber da fehlte dann eben das Teambuilding.