

**Schleswig-Holsteinischer Landtag  
Kommissionsvorlage 17/33**

**Dataport**

**24.11.2010**

An die  
Enquetekommission  
„Norddeutsche Kooperation“  
des Schleswig-Holsteinischen Landtages



## Komplex 1: Anforderungen

*Frage 1: Wo liegen die Herausforderungen der IT im öffentlichen Sektor angesichts der gegenwärtigen Ausgangslage?*

*Frage 2: Was bedeutet die gestiegene Anspruchshaltung des Bürgers gegenüber der Verwaltung für die Leistungsfähigkeit der IT im öffentlichen Sektor?*

*Frage 3: Welche Entwicklungen im Bereich des E-Government gilt es, in Zukunft zu meistern?*

Die Informationstechnik (IT) ist unverzichtbares Werkzeug für die Leistungserbringung des öffentlichen Sektors. Ihre Bedeutung für die Leistungserbringung wird weiter zunehmen. Angesichts der Kommunikations- und Transaktionserfordernisse einer modernen Verwaltung ist dies offensichtlich,

Die öffentliche Verwaltung hat sich vom Prinzip rein ordnender Gestaltung grundlegend zum Dienstleister hin entwickelt; damit hat sie sich beständig den sich ändernden Verhältnissen und Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger anzupassen. Die IT ist integraler Bestandteil dieses Strukturprozesses. Sie fördert diesen Strukturwandel, gleichzeitig fordert sie ihn aber in einer modernen Gesellschaft auch.

Die IT leistet einen wesentlichen Beitrag zum notwendigen Strukturwandel des öffentlichen Sektors, der bestimmt wird durch Faktoren wie:

- Der Kostendruck der öffentlichen Haushalte erfordert es, die Verwaltungsprozesse mit IT effizienter zu gestalten, die Prozesskosten zu senken („Sparen mit IT!“) und die IT-Kosten selbst zu minimieren („Sparen an IT“), um Spielräume zur Haushaltskonsolidierung zu schaffen.
- Die demographische Entwicklung (Alterung) der Gesellschaft erhöht den Anpassungsdruck an die staatliche Leistungserbringung.
- Soziale Medien, mobile Kommunikation und andere Formen des digitalen Lebens verändern die Ansprüche der Bürgerinnen und Bürger an den Zugang zur Verwaltung. Der Staat muss sich diesem technischen Wandel stellen.

Die IT des öffentlichen Sektors steht selbst vor strukturellen Herausforderungen. Die hochgradige Fragmentierung der IT-Leistungserbringung in allen Verwaltungsebenen erschwert die Erzielung von Skaleneffekten und Qualitätsverbesserungen, da für den Aufbau von echten Kompetenzzentren die notwendige kritische Masse fehlt. Die Standardisierung der IT-Landschaft ist mit Blick auf Betriebsabläufe, Sicherheit und Kosten kritisch zu betrachten.

Diese aktuellen Herausforderungen an die Fortentwicklung der IT des öffentlichen Sektors werden mit den heutigen technischen und personellen Standards vermutlich nicht bewältigt werden können. Denn aufgrund der demographischen Entwicklung scheiden in Zukunft immer mehr fachkundige Beschäftigte aus dem aktiven Dienst in der Verwaltung aus. Neues qualifiziertes Personal wird aufgrund des IT-Fachkräftemangels und der alternden Bevölkerung fehlen bzw. immer schwieriger zu rekrutieren sein. Obwohl diese Entwicklung als Problem erkannt ist, steuert die Verwaltung in der bundesweiten Betrachtung noch nicht aktiv dagegen. Die demographische Entwicklung mit dem daraus resultierenden Wissensverlust und Fachkräftemangel ist somit ein weitgehend ungelöstes Problem.

IT-Kooperationen – insbesondere über mehrere Verwaltungsebenen hinweg – sind im öffentlichen Sektor noch eher die Ausnahme als die Regel, obwohl es für die beiden grundsätzlich möglichen Modelle der öffentlich-öffentlichen Partnerschaft und der öffentlich-privaten Partnerschaft gute Beispiele gibt. Die Erfahrung zeigt, dass IT-Kooperationen im öffentlichen Sektor mit mehr Startschwierigkeiten verbunden sind als Kooperationen in der Privatwirtschaft.

BITKOM<sup>1</sup> hat eine Zahl von etwa 600 Rechenzentren nennenswerter Größe in der deutschen Verwaltung ermittelt. Im Vergleich dazu arbeiten alle Sparkassen in einem Rechenzentrum.

Während Kooperationen in der Privatwirtschaft weitgehend einer betriebswirtschaftlichen Logik folgen, unterliegen sie in Politik und Verwaltung häufig anderen Rahmenbedingungen. IT wird insbesondere positiv wahrgenommen, wenn sie auch mit einer politischen Botschaft verbunden werden kann. Das beweist z.B. auch der Beginn der Einführung einer einheitlichen Behördenrufnummer D115 in Deutschland.

---

<sup>1</sup> BITKOM : Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.

## Komplex 2: Strukturen

*Frage 8: Welche Rolle spielen unterschiedliche Verwaltungsstrukturen in den verschiedenen Bundesländern bei der Effizienz gemeinsamer IT-Strukturen?*

*Frage 13: Gibt es Unterschiede in der Unternehmenskultur der verschiedenen Länder und evtl. Probleme bei deren Vereinbarkeit – insbesondere im Verhältnis zwischen der Hansestadt Hamburg und Schleswig-Holstein?*

*Frage 14: Welche Herausforderungen und evtl. Probleme gibt es bzgl. der unterschiedlichen Strukturen (ländliche Räume/urbane Gebiete) der verschiedenen Länder?*

*Frage 19: Ist es möglich untergeordnete Verwaltungsstrukturen z. B. in Kreisen oder regionalen Ämtern in übergeordnete IT-Prozesse zu integrieren, um ggf. in Zukunft auf eine Verwaltungsebene verzichten zu können?*

Die Bereitschaft zur Kooperation ist nur scheinbar abhängig von „unterschiedlichen Unternehmenskulturen“. Erfahrungsgemäß sind Differenzen überwindbar. Erfolgsrelevant ist der politische Wille zur Kooperation. Kooperationen zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen, ist anstrengend und bedarf einer klaren Führung.

Am Beispiel der beiden ursprünglichen Dataport-Trägerländer Schleswig-Holstein und Hamburg werden die strukturellen Herausforderungen einer länderübergreifenden IT-Zusammenarbeit deutlich.

Der Stadtstaat Hamburg ist Land und Kommune zugleich. Schleswig-Holstein als Flächenland ist dagegen weitgehend dezentral organisiert. Diese Dezentralität findet sich einerseits in der erheblich stärker ausgeprägten Ressorthoheit innerhalb der Landesverwaltung und andererseits auf der Ebene der kommunalen Selbstverwaltung mit den Kreisen, Städten und Gemeinden mit ihren Amtsverwaltungen, die einen Großteil der Landesaufgaben in eigener Organisationshoheit erledigen.

Die unterschiedlichen Verwaltungsstrukturen der beiden Länder haben insbesondere in der Zusammenarbeit bei der Erledigung kommunaler Aufgaben eine erhebliche Bedeutung. Hamburg kann als Kommune in IT-Angelegenheiten aufgrund des finanziellen und organisatorischen Hintergrundes naturgemäß deutlich aktiver sein, als dies bei den auch in Bezug auf IT-Lösungen weitergehend noch heterogen aufgestellten Kommunalverwaltungen in Schleswig-Holstein möglich ist. Die Potenziale einer IT-Zusammenarbeit der kommunalen Ebenen über Dataport bleiben bei dieser Ausgangslage noch weitgehend ungenutzt.

Bei der Intensivierung von Kooperationsmöglichkeiten darf nicht außer Acht gelassen werden, dass heute für die meisten Verwaltungsaufgaben bereits IT-Lösungen vorhanden sind. Für diese Lösungen sind Menschen verantwortlich, die diese häufig mit entwickelt und teilweise langjährig verantwortet haben. Die Entscheidung für eine gemeinsame Lösung kann dabei häufig auch als Entscheidung gegen eine bereits vorhandene „eigene“ Lösung missverstanden werden. Die gemeinsame Lösung wird in der Regel aber nur dann erfolgreich sein, wenn sie von allen Beteiligten mitgetragen wird. Der Ausgestaltung der hierfür erforderlichen Kommunikations- und Entscheidungsprozesse kommt daher eine erhebliche Bedeutung zu.

Neben den verwaltungsorganisatorischen Unterschieden sind auch die geographischen Unterschiede zwischen den beiden Ländern zu beachten. Insbesondere in der Vergangenheit spielte die räumliche Entfernung der einzelnen Verwaltungen eine erhebliche Rolle. Während der Stadtstaat Hamburg eine leistungsfähige

hige Vernetzung aller Verwaltungen einfacher gewährleisten kann, fallen in einem Flächenland wie Schleswig-Holstein die Voraussetzungen hierfür ungleich schwieriger aus. Die Aktivitäten des Finanzministeriums zur Fortentwicklung des bisherigen Landesnetzes zum *Landesnetz V\** werden helfen, diese strukturellen Unterschiede zu überwinden und damit die technischen Voraussetzungen zur Angleichung der Verhältnisse schaffen.

Die aufbauorganisatorische Frage (z.B. Verzicht auf Verwaltungsebenen) ist eine politische Frage. Die Verknüpfung der politischen Fragestellung mit der technischen Umsetzung eines Verwaltungsprozesses ist erfahrungsgemäß nicht empfehlenswert. Sie kann im Gegenteil dazu führen, dass bestimmte technische Maßnahmen nicht ergriffen werden, wenn sie sich gerade zur Umsetzung von aufbauorganisatorischen Vorstellungen besonders eignen und auch eingesetzt werden. Die technische Umsetzung sollte in der Regel so gestaltet werden, dass sie unabhängig vom organisatorischen Aufbau der nutzenden Verwaltung eingesetzt werden kann.

### Komplex 3: Optimierungspotentiale

*Frage 4: Wie wird die Qualität der IT im öffentlichen Sektor sichergestellt?*

*Frage 5: Welche Anwendungsbeispiele sind in Zukunft denkbar?*

*Frage 6: Welche Lösungen sind in Zukunft sowohl für Prozesse der Landesverwaltung als auch der Kommunalverwaltung denkbar?*

*Frage 7: Welche Schritte sind in Zukunft auf dem Wege zu einer weiteren Standardisierung im IT-Bereich der öffentlichen Verwaltung notwendig?*

*Frage 9: Welche möglichen Kooperationsmodelle bieten sich bei IT-Kooperationen an?*

*Frage 10: Welche weiteren Kooperationsmöglichkeiten könnte es geben?*

*Frage 15: Welche Möglichkeiten der Optimierung gibt es mit Blick auf diese bestehenden Probleme (Anmerk. Bezug: Schleswig-Holstein – Hamburg) ?*

*Frage 16: Wie kann die Zusammenarbeit verbessert werden (Anmerk. Bezug: Schleswig-Holstein – Hamburg) ?*

Mit dem Staatsvertrag zur Bildung des IT-Planungsrates ist durch den Bund und die Bundesländer eine entscheidende Voraussetzung für die Qualitätssteigerung und Standardisierung des IT-Einsatzes in Deutschland geschaffen worden. Durch die Vereinbarung von verbindlichen Standards sind hier erhebliche Fortschritte zu erwarten.

In Schleswig-Holstein wird mit dem landesinternen IT-Planungsrat das geeignete Abstimmungsgremium zur bundesweiten Positionierung unter Beteiligung der Kommunalverwaltungen geschaffen. Das gilt auch für die gerade in Schleswig-Holstein geschaffene Rolle des IT-Beauftragten in der Staatskanzlei und den Ressorts und die Einrichtung der IT-Beauftragtenkonferenz in Ablösung der früheren IT-Kommission des Landes. Unter den Dataport-Trägerländern finden regelmäßige Abstimmungen im Rahmen der monatlichen Kooperationsstage der für die IT-Steuerung zuständigen Finanzressorts statt.

Die länderübergreifenden Abstimmungsprozesse sind in diesem Jahr erfreulicherweise deutlich intensiviert worden.

Mit den Möglichkeiten neuer und weiterer Kooperationsmöglichkeiten auf Landesebene befasst sich der Dataport-Bericht „IT-Effizienz“. Dieser liegt dem Parlament als Umdruck 17/1740 vor. Von den vorgeschlagenen länderübergreifenden Maßnahmen sind besonders erwähnenswert:

- Umsetzung des Projektes „KoPers“  
Die mit der Umsetzung der gemeinsamen Personalabrechnung und -verwaltung mit Hamburg verbundenen Chancen sollten genutzt werden. Weiter vereinheitlichte Rechtsgrundlagen in den Trägerländern werden die Wirtschaftlichkeit weiter verbessern.
- Datenverarbeitung in der Steuerverwaltung  
Die Möglichkeiten der Einführung einer einheitlichen Technik in der Finanzverwaltung („Steuer-PC“) und eines einheitlichen Betreuungs- und Betriebsmodells in den Finanzämtern sollten verfolgt werden.
- Zusammenarbeit von Schleswig-Holstein und Hamburg beim BOS-Betrieb  
Die Möglichkeiten eines gemeinsamen Betriebes für den BOS-Digitalfunk von Hamburg und Schleswig-Holstein sollten geprüft werden.

Grundsätzlich sollte für alle Verwaltungsprozesse mit gleichen und ähnlichen Rechtsgrundlagen die Nutzung einer jeweils gemeinsamen Lösung für die Hamburger und Schleswig-Holsteinische Verwaltung geprüft und bewertet werden.

Das Finanzministerium weist darauf hin, dass die IT-Beauftragten der Staatskanzlei und der Ressorts die Varianten interessiert zur Kenntnis genommen und angeregt haben, in einen gemeinsamen Diskussionsprozess zur Aufbereitung (auch und gerade unter wirtschaftlicher Betrachtung) mit Dataport einzutreten. Diese Anregung wird von Dataport ausdrücklich begrüßt und unterstützt.

Die Kommunen nehmen einen Großteil ihrer Aufgaben als Landesaufgabe zur Erfüllung nach Weisung in eigener Organisationshoheit wahr. Für die Finanzierung dieser Aufgabenerledigung kommt das Land auf. Die IT-Unterstützung kann damit in jeder Kommunalverwaltung unterschiedlich organisiert werden. Dem folgend kann auch die dafür notwendige IT-Unterstützung individuell gestaltet werden. Dies ist personalintensiv und mit entsprechenden Kosten verbunden. Eine einheitliche IT-Unterstützung der jeweiligen fachlichen Aufgabenwahrnehmung wäre mit wirtschaftlichen Vorteilen verbunden und könnte vom Land initiiert werden. Darüber hinaus würde dies die Kooperationsmöglichkeiten mit der kommunalen Ebene in Hamburg und Bremen deutlich verbessern.

Zahlreiche IT-Maßnahmen mit kommunalem Aspekt sind in Umsetzung oder Vorbereitung.

Im Meldewesen hat das Land mit der zentralen Vermittlungsstelle gemeinsam mit Hamburg eine zentrale IT-Infrastrukturmaßnahme geschaffen, über die alle Kommunen des Landes die elektronische Rückmeldung abwickeln. In diesem Rahmen hat das Land die Möglichkeit geschaffen, dass eine Melderegisterauskunft zentral und online gestellt, bezahlt und erteilt werden kann.

Für das Personenstandswesen wird das Land ein zentrales Personenstandsregister gemeinsam mit Hamburg und Bremen aufbauen, das alle Standesämter in Schleswig-Holstein kraft Gesetzes nutzen müssen. Es besteht Einigkeit, dass keine der beteiligten Verwaltungen ein elektronisches Personenstandsregister alleine wirtschaftlich betreiben könnte.

Mit dem einheitlichen Ansprechpartner SH ist ein erster Schritt in die Richtung eines verwaltungsübergreifenden Informations- und Dienstleistungsportales geschaffen worden. Die einheitliche Behördennummer „D 115“ kann hierzu eine weitere Ergänzung bilden.

D115 ist als interkommunales Zusammenarbeitsprojekt unter Einbindung aller Verwaltungsebenen in Deutschland angelegt. So wie Dataport mit der länderübergreifenden Zusammenarbeit beim Data Center Steuern wirtschaftliche Vorteile für alle Träger erbringt, sollen im D115-Verbund sogenannte „multizentrische Service Center“ nach dem Motto „einer für viele“ zu einem Nutzensgewinn führen.

Der für die Zusammenarbeit mit dem D115-Verbund ausgebaute Telefonische HamburgService zeigt, dass Verwaltungen tatsächlich von „Service Centern“ profitieren können.

Im Rahmen des Dataport-Verwaltungsrates wird derzeit die Möglichkeit einer gemeinsamen norddeutschen D 115-Lösung für alle Trägerländer einschließlich der Kommunen in Schleswig-Holstein diskutiert. Ziel ist hierbei „eine gemeinsame Lösung für Alle“ unter Berücksichtigung der jeweiligen unterschiedlichen Ausgangslagen in den Verwaltungen.



Bei dem Vorhaben eGewerbe können An-, Ab- und Ummeldungen eines Gewerbes und Auskünfte aus den Gewerberegister zentral erfolgen. Diese Möglichkeit sollte von mehr Kommunalverwaltungen als derzeit genutzt werden.

In Hamburg wird das Deutschland Online Vorhaben eKFZ pilotiert. Dort kann die KFZ-An-, Ab- und Ummeldung in Gänze online abgewickelt werden. Eine Lösung, die sich möglicherweise auch für Schleswig-Holstein anbietet.

Weitere positive Effekte für die IT in den Kommunalverwaltungen können sich durch die Beteiligung der Kommunalverwaltungen an den folgenden Landesprojekten ergeben:

- KoPers (Personalabrechnung und -verwaltung gemeinsam mit Hamburg)
- eAkte (Einführung der elektronischen Akte)
- Gemeinsame Betreuung von Endgeräten (s. auch „IT-Effizienz“ S. 34: Horizontale Kooperation der Verwaltungen)
- Gemeinsames Verfahren für Ordnungswidrigkeiten

Bei der Ausgestaltung aller Kooperationsvorhaben sollte zukünftig darauf geachtet werden, die Rollen der für die Steuerung der Maßnahmen verantwortlichen Auftraggeber und der für die operative Umsetzung verantwortlichen Auftragnehmer zu unterscheiden. Zwischen beiden sind Leistungsvereinbarungen zu schließen. Die damit verbundene Klarheit der Leistungen trägt einerseits zur Qualitätsverbesserung bei und schafft andererseits die Voraussetzungen für eine tatsächliche Steuerungsmöglichkeit. Diese ist bei undefinierten Leistungen innerhalb einer Verantwortlichkeit in der Regel nicht gegeben. Das setzt aber auch voraus, dass der jeweilige Auftraggeber auf eine ausreichend Personalausstattung, und zwar nach Zahl und Qualifizierung, achtet, damit er seiner Auftraggeberrolle in jeder Lage gerecht werden kann.

Bei der Zusammenarbeit von Verwaltungen findet grundsätzlich das Vergaberecht Anwendung, wenn Leistungen ausgetauscht werden. Damit muss grundsätzlich ausgeschlossen werden. Eine direkte unmittelbare Zusammenarbeit der Verwaltungen lässt das europäische Vergaberecht nur ausnahmsweise zu. Dazu gehört ein gesetzlicher Anschluss- und Benutzungszwang, den z.B. Schleswig-Holstein im Einwohnermelde- und nun auch im Personenstandswesen geregelt hat

Gesetzliche Regelungen sind nicht notwendig, wenn die Verwaltungen in gemeinsamen Organisationsformen zusammenarbeiten und die vom Europäischen Gerichtshof entwickelten sog. Inhouse-Voraussetzungen vorliegen. Diese liegen bei Dataport vor. Die EU-Kommission hat dieses explizit bestätigt und die gegen viele Verwaltungen in Deutschland eingeleiteten Vertragsverletzungsverfahren in Bezug auf Dataport eingestellt. Damit können die Trägerländer mit ihren Verwaltungen unmittelbar und direkt zusammenarbeiten. Sie können gemeinsame IT-Lösungen für die Erledigung ihrer Aufgaben initiieren, sie dann gemeinsam über eine Ausschreibung am Markt erwerben und dann gemeinsam betreiben. Damit haben die Länder mit Dataport gute Voraussetzungen für gemeinsame E-Government-Lösungen geschaffen. Dieses gilt auch für die Kommunen in Schleswig-Holstein, wenn sie Träger von Dataport werden. Diese Möglichkeit ist im letzten Dataport-Staatsvertrag eröffnet worden. Derzeit werden in Abstimmung mit den Kommunalen Spitzenverbänden Vorbereitungen zur Gründung eines kommunalen Unternehmens als Träger von Dataport getroffen.

**Komplex 4: Dataport-intern**

*Frage 11: Wie gestaltet sich das Zusammenwachsen als sozialer Prozess innerhalb einer Mehrländeranstalt?*

*Frage 12: Welche Erfahrungen hat Dataport bisher in der Zusammenarbeit innerhalb der Mehrländeranstalt gesammelt?*

*Frage 17: Mit welchen Schnittstellenproblemen sah und sieht sich die Mehrländeranstalt in ihrem Zusammenwachsen und ihrer Zusammenarbeit konfrontiert?*

*Frage 18: Wo gibt es innerhalb der Mehrländeranstalt Verbesserungsbedarf?*

Die Länder Schleswig-Holstein und Hamburg unterhielten vor der Dataport-Gründung eigene IT-Dienstleister mit der Datenzentrale Schleswig-Holstein, dem Landesamt für Informationstechnik und dem Senatsamt für Bezirksangelegenheiten in Hamburg.

Die Dataport-Gründung ist der Erkenntnis geschuldet, dass die damals vorhandenen IT-Dienstleister dauerhaft nicht in der Lage gewesen wären, die Anforderungen der Verwaltungen nach IT-Unterstützung jeweils alleine zu erbringen.

In der Entwicklung von der Zwei-Länderanstalt (SH, HH) über die Vier-Länderanstalt (SH, HH, HB, MV) zur Fünf-Länderanstalt (SH, HH, HB, MV, NS) ist die länderübergreifende Zusammenarbeit im IT-Bereich weiterhin einzigartig in der deutschen Verwaltung. Die Beitritte neuer Länder zum Dataport-Staatsvertrag verdeutlicht die Richtigkeit des Ansatzes.

Die bei der Dataport-Gründung und Fortentwicklung gemachten Erfahrungen können auch für andere norddeutsche Kooperationsprojekte genutzt werden.

Die Gründung zum 01.01.2004 war das Ergebnis eines Entwicklungsprozesses, der in den neunziger Jahren mit der länderübergreifenden gemeinsamen IT-Beschaffung und der Zusammenarbeit im Rechenzentrums- und Druckbereich (Großrechnerleistung nur noch aus dem Rechenzentrum in Hamburg, Druckleistungen nur noch aus Altenholz) begonnen hat. Diese Entwicklungen schufen die zur Gründung erforderliche Vertrauensbasis.

Im konkreten Gründungsprojekt verständigten sich beide Landesregierungen auf einen gemeinsamen Projektleiter und wichen damit von der üblichen Aufstellung von länderspezifischen Projektleitern ab.

Nach der Fusionsentscheidung bestand die Herausforderung darin, bestehende erfolgreich funktionierende Einheiten mit ihren jeweils eigenen Organisationsstrukturen und Kulturen an den verschiedenen Standorten in verschiedenen Bundesländern zu integrieren.

Die nach außen sichtbare Fusion der Landeseinrichtungen schaffte den rechtlichen und organisatorischen Rahmen. Die in Dataport zusammengeführten Institutionen unterschieden sich durch ihre ursprünglichen Organisationsformen und gewachsene eigene Unternehmenswerte voneinander. Da die Organisationen nicht an einem Ort zusammengeführt wurden, blieben die jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieser Organisationen ihrem jeweiligen Standort besonders verhaftet.

Eine Fusion nur Erfolg, wenn es gelingt, auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vom Sinn und Nutzen der Veränderungen zu überzeugen. Wie alle Veränderungsprozesse ist auch eine Fusion mit Ängsten verbunden. Innere Widerstände gegen die neue Organisationsform entstehen, wenn die fusionierenden Einheiten sich als funktionierende und erfolgreiche Dienstleister bereits bewiesen und behauptet haben. Zudem ist die

innere Fusion, das Zusammenwachsen der unterschiedlichen Kulturen und Schaffen von unternehmenseigenen Werten, ein langjähriger Prozess. Die von Dataport von Beginn an aufgestellten Prinzipien, langfristige Transparenz, gleiche Augenhöhe der Fusionspartner und die systematische Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben sich dabei bewährt.

Diese „innere Fusion“ ist bei Dataport von Anfang an systematisch begleitet worden und damit auch erfolgreich verlaufen:

- „Fusionsspielregeln“ dienten als Leitlinien für die Zusammenarbeit und halfen, Aufgaben zu priorisieren.
- „Prinzip der Augenhöhe“: Die beteiligten Organisationen begegneten sich als gleichwertige Partner mit gleichen Einfluss- und Entscheidungsmöglichkeiten.
- Zügige Personalentscheidungen schafften Klarheit und damit auch Sicherheit für die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Entscheidend war auch, eine Balance zu halten und Führungspositionen gleichmäßig auf die beteiligten Organisationen zu verteilen.
- Transparenz schaffen und Kommunikation intensivieren.
  - Breite und frühzeitige Information über alle Entscheidungen und Entwicklungen auf verschiedenen Plattformen (Newsletter, Personalversammlungen etc.) schafft Vertrauen und Akzeptanz bei Mitarbeitern. Dieser Aufwand lohnt sich unbedingt.
- Eine gemeinsame Unternehmenskultur schaffen.
  - Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung wurden entwickelt.
  - Systematische Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften in Form regelmäßiger Gespräche wurden gefördert und verbindlich verankert.
  - Ein einheitliches Führungsverständnis mit z.B. Zielvereinbarung und –verfolgung wurde geschaffen.
  - Neue gemeinsame Personalentwicklungsinstrumente in Form von Beteiligungsprozessen wurden eingeführt (z.B., Mitarbeiter/innenbefragungen, Qualifikationsangebote, Teamentwicklung und Coaching)
- Weiche Faktoren im Blick behalten.
  - Unterschwellig virulente Probleme und Störungen spielen in Fusionsprozessen eine große Rolle. Methoden, mit denen dieser „Konfliktpegel“ sichtbar gemacht werden, haben geholfen, diese Probleme und Störungen aufzudecken und zu beheben.