

# Microsoft-365-Einführung in der Verwaltung: Konzeptionsphase in 4,5 Tagen und die Beschlussvorlage

Es gibt in der öffentlichen Verwaltung eine Projektform, die niemand jemals beschlossen hat und die trotzdem überall vorkommt: das Konzept, das seit anderthalb Jahren geschrieben wird. Es hat einen Ordner im Laufwerk, einen Verantwortlichen, der inzwischen das Amt gewechselt hat, und eine Versionsnummer, die niemand mehr erklären kann. Es ist immer zu 80 Prozent fertig. Es wird nie beschlossen, weil es nie fertig wird, und es wird nie fertig, weil es immer noch eine Rückfrage aus einem Fachamt gibt, die man „natürlich erst noch einarbeiten“ muss.

Der Grund dafür ist selten Faulheit und fast nie Unfähigkeit. Der Grund ist ein Missverständnis darüber, was ein Konzept in einer Verwaltung eigentlich leisten soll. In einem Unternehmen ist ein Konzept ein Arbeitsdokument für die Umsetzung. In einer Verwaltung ist ein Konzept in erster Linie eine Entscheidungsgrundlage für ein Gremium. Das sind zwei völlig verschiedene Textsorten mit zwei völlig verschiedenen Lesern, und wer sie verwechselt, schreibt anderthalb Jahre lang das falsche Dokument.

Dieser Beitrag beschreibt einen anderen Zuschnitt: einen Tag Workshop, drei Tage Konzeptarbeit, einen halben Tag Ergebnispräsentation. Viereinhalb Beratungstage, an deren Ende ein Dokument steht, das als Anlage zur Beschlussvorlage taugt. Er ist zugleich der Abschluss einer längeren Reihe zum Thema [Microsoft 365 in der öffentlichen Verwaltung](#) – und er bündelt, was in den einzelnen Beiträgen zu Betriebsmodell, Schutzbedarf, Schriftgut, Vergabe und Personalratsbeteiligung jeweils für sich stand, zu einem Verfahren, das in ein Verwaltungsjahr passt.

Vorab die übliche und ernst gemeinte Einschränkung: Dies ist keine Rechtsberatung. Beteiligungsrechte, Wertgrenzen, Haushaltsfristen und die Zuständigkeit von Ausschüssen unterscheiden sich zwischen den Ländern erheblich, kirchliche Träger arbeiten ohnehin nach eigenem Recht. Alles, was hier zu Fristen, Paragraphen und Grenzwerten steht, ist Orientierung. Maßgeblich sind Ihr Landesrecht, Ihre Hauptsatzung, Ihre Geschäftsordnung und im Zweifel die Auskunft Ihres Rechtsamts.

## **Fakten: Die drei Zahlen dieser Methodik**

1 Tag Workshop im Haus, mit allen Rollen gleichzeitig am Tisch – nicht in Einzelinterviews über sechs Wochen verteilt.

3 Tage Konzeptarbeit außerhalb Ihres Hauses, in denen niemand aus Ihrer Verwaltung Zeit aufwenden muss.

0,5 Tag Ergebnispräsentation, die zugleich die Generalprobe für die Ausschusssitzung ist.  
Kalenderzeit vom Workshop bis zur Übergabe: rund vier Wochen.

## **Warum viereinhalb Tage reichen – und vierzig nicht besser sind**

Die naheliegende Reaktion auf „4,5 Tage“ ist Misstrauen. Eine Microsoft-365-Einführung ist ein Vorhaben, das eine Verwaltung fünf Jahre lang begleitet, jeden Arbeitsplatz berührt und im Zweifel siebenstelligen Beträge über die Laufzeit bindet. Wie soll das in viereinhalb Tagen konzipiert sein? Die ehrliche Antwort lautet: Es ist nicht in viereinhalb Tagen konzipiert. Es ist in viereinhalb Tagen entscheidungsreif gemacht. Das ist etwas anderes, und es ist genau das, was Ihnen fehlt.

## Der Unterschied zwischen Entscheidungsreife und Umsetzungsreife

Ein Rat oder Kreistag beschließt keine Postfachmigration. Er beschließt, dass die Verwaltung eine Kollaborationsplattform einführt, in welchem Betriebsmodell das geschieht, welche Mittel dafür bereitgestellt werden und unter welchen Vorbehalten das Ganze steht. Fünf Entscheidungen, vielleicht sieben. Alles darunter ist Verwaltungshandeln und geht das Gremium nichts an – und soll es auch nichts angehen, denn sonst beschäftigt sich ein Fachausschuss mit Namenskonventionen für Teams-Kanäle. Das hat noch niemandem geholfen.

Das Problem der ewigen Konzeptphase ist, dass sie versucht, beides gleichzeitig zu liefern. Sie schreibt ein Dokument, das sowohl die Grundsatzentscheidung tragen als auch die Umsetzung anleiten soll. Ein solches Dokument hat 180 Seiten, davon liest ein Ratsmitglied null, und die IT liest es auch nicht, weil es an den Stellen, wo es konkret werden müsste, wieder abstrakt wird. Es dient niemandem und beschäftigt alle. Die Trennung in Grobkonzept und Feinkonzept ist keine Sparmaßnahme, sie ist eine Frage der Textsortentreue.

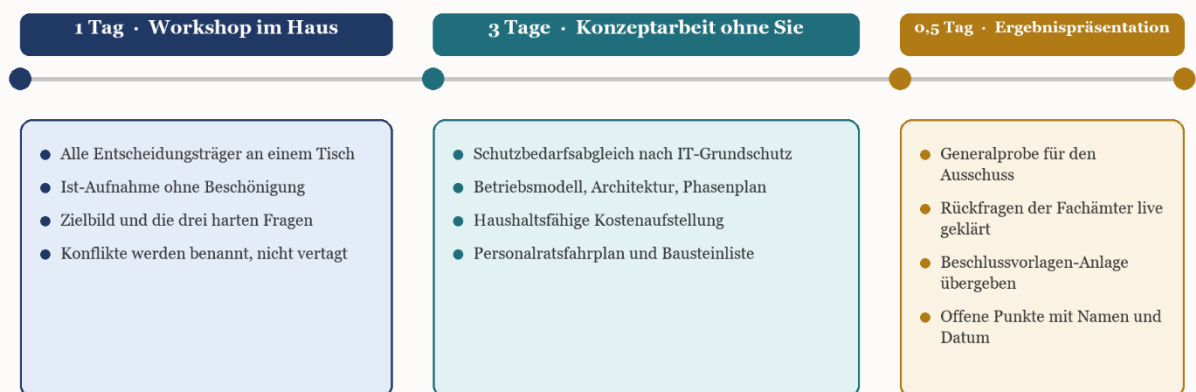
## Warum lange Konzeptphasen inhaltlich schlechter werden

Es gibt einen Effekt, den man in Verwaltungen regelmäßig beobachtet und der wenig mit Technik zu tun hat: Je länger eine Konzeptphase dauert, desto mehr Sonderwünsche werden eingesammelt und desto weniger Entscheidungen werden getroffen. Jeder Beteiligte, der einzeln befragt wird, nennt zu Recht seine Anforderungen. Niemand ist dabei, wenn eine andere Anforderung genannt wird, die der eigenen widerspricht. Also landen beide im Dokument, ohne dass jemand den Widerspruch auflöst, und die Auflösung wird auf die Umsetzung verschoben, wo sie zehnmal so teuer ist.

Der Workshoptag löst das auf eine unelegante, aber wirksame Weise: Wenn die Datenschutzbeauftragte und der Leiter des Sozialamts im selben Raum sitzen und der eine sagt „wir wollen unsere Fallakten in SharePoint“ und die andere sagt „dann brauchen wir vorher eine Antwort auf die Frage nach den Sozialdaten“, dann wird der Konflikt an diesem Tag benannt. Er wird nicht unbedingt gelöst – aber er steht im Konzept als benannte offene Frage mit einem Verantwortlichen und einem Termin, statt als stille Zeitbombe unter Kapitel 7.

### Die Konzeptionsphase: 1 Tag + 3 Tage + 0,5 Tag

Vierereinhalb Beratungstage, verteilt über rund vier Wochen Kalenderzeit



#### Ergebnis: die Anlage zur Beschlussvorlage

Ein Dokument, das ein Fachausschuss lesen kann, ohne dass jemand es übersetzen muss – mit Zielbild, Architekturskizzen, Phasenplan, Kostenrahmen und einem Beschlussvorschlag, der in die Vorlage kopiert werden kann.

#### Was ausdrücklich nicht entsteht

Kein Feinkonzept. Keine Migrationsplanung auf Postfachebene. Keine Ausschreibungsunterlage. Keine Datenschutz-Folgenabschätzung. Das sind eigene Aufträge – und das ist gut so.

Skizze 1: Der 4,5-Tage-Takt – ein Workshop, drei Arbeitstage, eine Präsentation

| Merkmal                        | Konzeptphase über Monate                                             | Konzeptionsphase in 4,5 Tagen                                          |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| <b>Zeitaufwand im Haus</b>     | Verteilt, schwer messbar, oft 15 bis 25 Personentage über alle Ämter | Ein Workshoptag plus ein halber Tag Präsentation, kalkulierbar         |
| <b>Konfliktbehandlung</b>      | Widersprüche werden gesammelt und in die Umsetzung verschoben        | Widersprüche werden im Raum benannt, mit Namen und Termin dokumentiert |
| <b>Ergebnisformat</b>          | Wächst mit, oft 120 bis 200 Seiten, gremienuntauglich                | 40 bis 60 Seiten, Kapitel 1 und 8 für sich lesbar                      |
| <b>Haushaltsbezug</b>          | Kostenschätzung veraltet, bevor sie beschlossen wird                 | Fünf-Jahres-Aufstellung passend zum nächsten Anmeldeschluss            |
| <b>Personalratsbeteiligung</b> | Häufig erst nach dem Beschluss, dann Verfahrensprobleme              | Personalrat sitzt im Workshop, Fahrplan ist Konzeptkapitel             |
| <b>Typischer Ausgang</b>       | Vorhaben schläft ein oder startet ohne beschlossene Grundlage        | Beschlussvorlage geht in die nächste reguläre Sitzungsrunde            |

### Warnung: Der teuerste Satz in jeder Konzeptphase

„Das klären wir dann im Projekt.“ Dieser Satz kostet nichts, solange er gesagt wird, und er kostet alles, sobald das Projekt läuft. Jede Frage, die im Konzept offen bleibt, wird später unter Zeitdruck, ohne Gremium und meist zugunsten der lautesten Stimme entschieden. Ein gutes Konzept löst nicht alle Fragen – aber es schreibt jede offene Frage mit Namen, Zuständigkeit und Termin auf. Das ist der halbe Unterschied zwischen einem Projekt und einer Dauerbaustelle.

## Was in 4,5 Tagen ausdrücklich nicht entsteht

Ehrlichkeit über Grenzen gehört zur Methodik. Am Ende der Konzeptionsphase haben Sie keine Datenschutz-Folgenabschätzung, keine Leistungsbeschreibung für ein Vergabeverfahren, keine fertige Dienstvereinbarung und keine technische Feinplanung auf Postfach- oder Bibliotheksebene. Sie haben zu allen vier Punkten eine Aussage darüber, ob sie gebraucht werden, wer sie erstellt und was sie ungefähr kosten. Das ist der Unterschied zwischen einer Landkarte und einer Wanderung.

Besonders die Datenschutz-Folgenabschätzung wird gern in die Konzeptphase hineingezogen, meist mit dem Argument, man könne das doch gleich miterledigen. Kann man nicht. Eine DSFA setzt einen beschriebenen Verarbeitungsvorgang voraus, und den haben Sie vor der Betriebsmodellentscheidung nicht. Wie das bei einem konkreten Vorhaben aussieht, ist am Beispiel von [Microsoft 365 Copilot in der Verwaltung: Datenschutz, Rechtsgrundlage, DSFA](#) durchdekliniert. Im Einführungskonzept steht dazu ein Absatz und eine Kostenzeile, nicht ein Kapitel.

## Tag 1: Der Workshop und die Frage, wer im Raum sitzt

Der Workshoptag ist der einzige Teil der Methodik, der Ihr Haus wirklich Zeit kostet, und er ist der Teil, an dem sie am häufigsten gespart wird. Die Versuchung ist groß: Man schickt die IT-Leitung und einen Vertreter aus dem Hauptamt, das reicht doch erst mal, die anderen kann man ja später einbinden. Diese Ersparnis ist die teuerste Entscheidung des gesamten Vorhabens, und sie wird typischerweise sieben Monate später sichtbar, wenn der Personalrat die Vorlage zum ersten Mal sieht.

## Tag 1: Wer am Tisch sitzt – und warum genau diese Runde



Skizze 2: Die Pflichtbesetzung des Workshoptages

## Die Pflichtbesetzung und was jede Rolle beiträgt

Sechs Rollen gehören an den Tisch, und zwar gleichzeitig. Nicht nacheinander in Einzelterminen, denn genau die Gleichzeitigkeit erzeugt den Wert. Die folgende Tabelle beschreibt, was jede Rolle beisteuert und welchen Konflikt sie typischerweise mitbringt. Der Konflikt ist ausdrücklich erwünscht – er ist das Material, aus dem später die Kapitel des Konzepts werden.

| Rolle                          | Bringt in den Workshop ein                                                                                               | Typischer Konflikt am Workshoptag                                                                                            |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>IT-Leitung</b>              | Ist-Zustand der Infrastruktur, Verzeichnisdienst, Fachverfahrenslandschaft, Betriebsaufwand, laufende Verträge           | Will technisch die saubere Lösung, muss aber mit vorhandenen Fachverfahren und einem bestehenden Rechenzentrumsvertrag leben |
| <b>Organisation / Hauptamt</b> | Aufbau- und Ablauforganisation, Geschäftsverteilung, Vorstellung vom künftigen Arbeiten, Schulungsbedarf                 | Erwartet Prozessverbesserung, während die IT über Migration spricht – zwei Projekte in einem Beschluss                       |
| <b>Fachämter</b>               | Konkrete Arbeitsweisen, Fachverfahren, Außendienstrealität, Zusammenarbeit mit Externen                                  | Vertritt naturgemäß das eigene Amt und nicht das Haus; Sonderwünsche werden hier sichtbar statt später im Ticket             |
| <b>Datenschutzbeauftragte</b>  | Schutzbedarf, Sozialdaten, Steuergeheimnis, Personalakte, Auftragsverarbeitung, bisherige Verfahrensverzeichnisse        | Wird oft als Bremse wahrgenommen, ist aber der einzige Weg zu einer belastbaren Vorlage                                      |
| <b>Personalrat</b>             | Beteiligungsrechte, Erfahrungen aus früheren Einführungen, Sorgen der Belegschaft, Homeoffice- und Erreichbarkeitsfragen | Fragt nach Leistungs- und Verhaltenskontrolle, bevor irgendjemand über Auswertungen nachgedacht hat                          |
| <b>Kämmerei</b>                | Haushaltsplanung, Anmeldefristen, Abgrenzung Investition und Aufwand, mittelfristige Finanzplanung                       | Braucht Zahlen zu einem Zeitpunkt, zu dem die IT noch keine hat – deshalb Kostenrahmen statt Kostenschätzung                 |

### **Tipp: Zwei optionale Gäste, die sich fast immer lohnen**

Registratur: Wer die Aktenführung im Haus verantwortet, kann in zehn Minuten sagen, welche Unterlagen überhaupt in eine Kollaborationsplattform dürfen und welche nicht. Diese zehn Minuten sparen später ein Quartal.

Rechnungsprüfungsamt: Nimmt am Workshop nicht teil, um zu prüfen, sondern um zu sagen, welche Nachweise es später sehen will. Wer das vorher weiß, baut sie ein, statt sie nachträglich zu rekonstruieren.

## **Was an Tag 1 tatsächlich passiert**

Der Tag hat drei Blöcke, und er hat bewusst keine Präsentation über die Vorzüge von Microsoft 365. Die kennt jeder, sie steht im Netz, und sie kostet nur Zeit. Der Vormittag gehört der Ist-Aufnahme: Was läuft heute, womit, mit welchen Verträgen, mit welchen Schmerzen. Der frühe Nachmittag gehört dem Zielbild und den drei harten Fragen. Der späte Nachmittag gehört den Rahmenbedingungen – Haushalt, Beteiligung, Vergabe, vorhandene Dienstleisterbeziehungen.

Die drei harten Fragen sind in fast jeder Verwaltung dieselben. Erstens: Standard-Tenant oder Hybridbetrieb, und für welche Datenarten gilt was? Diese Frage ist in [Standard-Tenant oder Hybrid: Die Betriebsmodell-Entscheidung für Verwaltungen](#) ausführlich behandelt; im Workshop geht es nur noch um die Anwendung auf Ihr Haus. Zweitens: Wie wird der Schutzbedarf festgestellt und wie übersetzt sich das in Konfigurationsanforderungen? Der Abgleich ist in [Schutzbedarf und Microsoft 365: IT-Grundschutz-Abgleich für die Praxis](#) beschrieben. Drittens: Was passiert mit den Fachverfahren und ihren Anmeldeverfahren, also die Entscheidung zwischen [ADFS oder Entra ID in der Verwaltung: Die Entscheidung entlang der Fachverfahren](#) – die technischste der drei und die, an der die meisten Zeitpläne scheitern.

Was der Tag ausdrücklich nicht ist: eine Anforderungserhebung. Wer am Workshoptag anfängt, Wünsche zu sammeln, hat am Abend eine Liste mit 140 Punkten und kein Zielbild. Die Frage lautet nicht „was wollen Sie alles haben“, sondern „was muss in zwei Jahren anders sein, damit dieses Vorhaben als gelungen gilt“. Das sind meist vier bis sechs Sätze, und sie stehen am Ende in Kapitel 1.

### **Wichtig: Der Personalrat gehört in den Workshop, nicht in die Anhörung danach**

Microsoft 365 ist unstreitig eine technische Einrichtung, die zur Überwachung von Leistung und Verhalten geeignet ist. Ob daraus ein Mitbestimmungs- oder ein Mitwirkungstatbestand wird, richtet sich nach dem Personalvertretungsrecht Ihres Landes; die Ausgestaltung unterscheidet sich erheblich, in kirchlichen Häusern gilt ohnehin das jeweilige Mitarbeitervertretungsrecht.

Was sich nicht unterscheidet: Ein Personalrat, der ein fertiges Konzept vorgelegt bekommt, hat nur noch zwei Optionen – zustimmen oder verzögern. Ein Personalrat, der am Workshoptag mit am Tisch saß, hat eine dritte: mitgestalten. Erfahrungsgemäß ist das der wirksamste Beschleuniger im gesamten Verfahren.

In einer Stadtverwaltung mit rund 1.000 Rufnummern hat genau dieser Punkt den Zeitplan um ein halbes Jahr gerettet. Der Personalrat saß von Anfang an im Workshop, brachte seine Kernsorge früh ein – Erreichbarkeit im Homeoffice und die Frage, wer Anrufstatistiken sehen darf – und diese Sorge wurde zu einem eigenen Kapitel im Konzept statt zu einem Einwand im Beteiligungsverfahren. Welche Bausteine eine solche Vereinbarung braucht, ist in [Copilot und Personalrat: Bausteine einer Dienstvereinbarung](#) am Beispiel der KI-Funktionen ausgearbeitet; die Systematik lässt sich auf die Gesamteinführung übertragen.

## Tage 2 bis 4: Was im Konzept steht – und was jeder darin sucht

Die drei Konzepttage finden ohne Ihr Haus statt. Das ist kein Zufall und kein Bequemlichkeitsangebot, sondern Methodik: In diesen drei Tagen wird aus einem Tag widersprüchlicher Aussagen ein widerspruchsfreies Dokument, und das gelingt nur, wenn nicht parallel weiter Anforderungen nachgereicht werden. Wenn eine Rückfrage entsteht, geht eine E-Mail an eine Person, nicht an einen Verteiler.

| Der Aufbau des Einführungskonzepts – und wer welches Kapitel liest                                                                                                                       |                                                                                                                             |  | liest zuerst      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------|
| 1                                                                                                                                                                                        | <b>Ausgangslage und Zielbild</b><br>Was heute läuft, was 2027 laufen soll – in vier Absätzen, nicht in vierzig.             |  | Verwaltungsspitze |
| 2                                                                                                                                                                                        | <b>Betriebsmodell und Architektur</b><br>Standard-Tenant, Hybrid oder Sonderweg. Identitäten, Fachverfahren, Netzanbindung. |  | IT-Leitung        |
| 3                                                                                                                                                                                        | <b>Schutzbedarf und Datenschutz</b><br>IT-Grundschutz-Abgleich, Sozialdaten, Steuergeheimnis, Auftragsverarbeitung.         |  | Datenschutz       |
| 4                                                                                                                                                                                        | <b>Schriftgut und Aktenführung</b><br>Ablage, Aufbewahrung, Grenze zur E-Akte nach Landesrecht. Was SharePoint darf.        |  | Registratur       |
| 5                                                                                                                                                                                        | <b>Personalrat und Dienstvereinbarung</b><br>Beteiligungsfahrplan mit Terminen, Bausteinliste für die Vereinbarung.         |  | Personalrat       |
| 6                                                                                                                                                                                        | <b>Phasenplan und Ressourcen</b><br>Was wann passiert, wer es macht, wie viele Personentage im Haus gebunden sind.          |  | Organisation      |
| 7                                                                                                                                                                                        | <b>Kosten über fünf Jahre</b><br>Lizenzen, Migration, Schulung, Betrieb – haushaltsfähig gegliedert.                        |  | Kämmerei          |
| 8                                                                                                                                                                                        | <b>Beschlussvorschlag</b><br>Formulierter Text, der in die Vorlage kopiert werden kann. Mit Vorbehalten.                    |  | Gremienbüro       |
| <b>Die Faustregel</b><br>Rund 40 bis 60 Seiten. Kapitel 1 und 8 müssen für sich allein verständlich sein – denn genau die beiden liest ein Ratsmitglied am Sonntagabend vor der Sitzung. |                                                                                                                             |  |                   |

Skizze 3: Acht Kapitel, acht Adressaten – ein Dokument

## Acht Kapitel, acht Adressaten

Ein Konzept, das eine Beschlussvorlage tragen soll, hat ein Problem, das man in der Privatwirtschaft nicht kennt: Es hat mindestens acht verschiedene Leser mit völlig verschiedenen Fragen, und keiner davon liest das ganze Dokument. Die Verwaltungsspitze liest Kapitel 1 und 8. Die Kämmerei liest Kapitel 7 und blättert kurz durch 6. Der Personalrat liest 5 und nachher auch 3. Die IT liest 2 und 6. Das Konzept ist entsprechend gebaut: Jedes Kapitel muss für sich stehen, ohne dass man die vorherigen gelesen haben muss.

| Kapitel                                 | Beantwortet die Frage                        | Was drinsteht                                                                                                 |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1 Ausgangslage und Zielbild</b>      | Warum überhaupt und was soll anders werden?  | Ist-Zustand in wenigen Absätzen, vier bis sechs Zielsätze, Abgrenzung, was nicht Gegenstand ist               |
| <b>2 Betriebsmodell und Architektur</b> | Wie wird es technisch betrieben und von wem? | Standard-Tenant oder Hybrid, Identitäten, Netzanbindung, Rollenteilung mit Dienstleistern, Architekturskizzen |
| <b>3 Schutzbedarf und Datenschutz</b>   | Dürfen wir das mit unseren Daten?            | Schutzbedarfsfeststellung, IT-Grundschutz-Abgleich, Sonderfälle wie Sozialdaten und                           |

|                                             |                                              |                                                                                                                |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                             |                                              | Steuergeheimnis, Auftragsverarbeitung                                                                          |
| <b>4 Schriftgut und Aktenführung</b>        | Was darf in die Plattform, was nicht?        | Ablagesystematik, Bezug zum Aktenplan, Aufbewahrung und Aussonderung, Grenze zur E-Akte nach Landesrecht       |
| <b>5 Beteiligung und Dienstvereinbarung</b> | Wie kommen wir mit dem Personalrat zusammen? | Beteiligungsfahrplan mit Terminen, Themenliste für die Vereinbarung, Abgrenzung Protokollierung und Auswertung |
| <b>6 Phasenplan und Ressourcen</b>          | Wer macht was und wie lange dauert es?       | Phasen mit Meilensteinen, Personentage im Haus, externe Unterstützung, Schulungskonzept, Abhängigkeiten        |
| <b>7 Kosten über fünf Jahre</b>             | Was kostet es und wann?                      | Lizenzen, Migration, Schulung, Betrieb, Ablösung von Altsystemen, gegliedert nach Haushaltsjahren              |
| <b>8 Beschlussvorschlag</b>                 | Was genau soll das Gremium beschließen?      | Formulierter Beschlusstext mit Vorbehalten, Ermächtigungen und Berichtspflichten                               |

## Kapitel 4 und die Grenze zur E-Akte

Kein Kapitel wird so oft missverstanden wie das zum Schriftgut, und keines richtet mehr Schaden an, wenn es unsauber formuliert ist. Die Verwechslung lautet: „Wir haben jetzt SharePoint, also haben wir eine E-Akte.“ Das ist falsch, und zwar nicht ein bisschen. Eine E-Akte im Sinne der E-Government-Gesetze der Länder unterliegt Anforderungen an Vollständigkeit, Unveränderbarkeit, Nachvollziehbarkeit und Aussonderungsfähigkeit, die eine Dokumentenbibliothek von Haus aus nicht erfüllt. Wo genau die Grenze verläuft und was im Einzelfall trotzdem geht, ist in [SharePoint als E-Akte? Was geht, was nicht und wo die Grenze nach Landesrecht liegt](#) ausgearbeitet.

Im Konzept steht deshalb ein Satz, den die Registratur mitschreibt und der später in der Vorlage auftaucht: Die Plattform dient der Zusammenarbeit an Arbeitsständen; die aktenrelevante Ablage erfolgt nach den Regeln des Aktenplans in dem dafür bestimmten System. Wie man die Ablage so aufsetzt, dass sie diesen Satz auch technisch trägt, beschreibt [Schriftgutverwaltung mit Microsoft 365: Vom Aktenplan zur Aufbewahrungsbezeichnung](#). Für Fristen, Disposition und Vernichtungsnachweise geht [Aufbewahrung und Aussonderung mit Purview: Fristen, Disposition, Vernichtungsnachweis](#) ins Detail.

Eine Stadtverwaltung, die SharePoint zunächst im Sozialbereich eingeführt hatte, ist genau an diesem Punkt in eine unangenehme Lage geraten: Die Bibliotheken waren gut strukturiert, die Berechtigungen sauber, die Zusammenarbeit funktionierte – und trotzdem stand nach zwei Jahren die Frage im Raum, ob dort faktisch Fallakten geführt wurden, für die andere Regeln gelten. Die Klärung hat mehr Aufwand gekostet als eine saubere Abgrenzung im Konzept gekostet hätte. Der Unterschied zwischen beidem sind zwei Absätze, die früh genug geschrieben werden.

## Kapitel 7 und die haushaltsfähige Kostenaufstellung

Eine Kostenaufstellung ist haushaltsfähig, wenn die Kämmerei sie ohne Rückfragen in ihre Systematik übertragen kann. Das klingt banal und ist der häufigste Grund, warum IT-Vorlagen zurückgehen. Eine Aufstellung, die „Gesamtkosten Microsoft 365: ca. 480.000 Euro“ sagt, ist keine Kostenaufstellung, sondern eine Zahl. Brauchbar wird sie erst, wenn sie nach Jahren gegliedert ist, zwischen einmaligem und laufendem Aufwand trennt, die Investitionsanteile kenntlich macht und die abzulösenden Altkosten gegenrechnet.

Der zweite Fallstrick ist die Lizenzseite. Wer in der Aufstellung mit Listenpreisen rechnet, produziert eine Zahl, die zu hoch ist; wer mit den günstigsten denkbaren Konditionen rechnet, produziert eine Zahl, die später nicht hält. Welche Editionen für welche Beschäftigtengruppen sinnvoll sind und welche Besonderheiten für Behörden gelten, ist in [Microsoft 365 Lizenzen für](#)

Verwaltungen: E3, E5, F3 und die Behördenkonditionen aufgedröselt. Im Konzept steht ein Mengengerüst mit Bandbreite – nicht ein Preis, sondern eine begründete Spanne, deren Annahmen offengelegt sind.

### **Wichtig: Die Zeile, die in fast jeder Aufstellung fehlt**

Schulung. Sie taucht selten auf, weil sie sich schlecht schätzen lässt, und sie ist regelmäßig der Grund dafür, dass eine technisch gelungene Einführung als gescheitert wahrgenommen wird. Wer 900 Beschäftigte auf eine neue Arbeitsweise umstellt und dafür einen Betrag in Höhe von zwei Beratungstagen einplant, hat keine Einführung geplant, sondern eine Verteilung von Symbolen auf Desktops.

Im Konzept steht eine eigene Zeile mit Zielgruppen, Formaten und Aufwand. Was in Verwaltungen an Schulungsformaten trägt, ist auf der Schulungsseite beschrieben.

Als Orientierung, wie ein Schulungsteil aufgebaut sein kann, dient das Angebot zur Microsoft-365-Schulung für Verwaltungen. Für die Beschaffung selbst – also die Frage, ob und wie Sie Lizenzen und Dienstleistungen ausschreiben müssen – liefert Microsoft 365 rechtssicher beschaffen: Vergabe, Leistungsbeschreibung, Rahmenverträge die Systematik. Zur Einordnung: Für Liefer- und Dienstleistungsaufträge klassischer öffentlicher Auftraggeber liegt der EU-Schwellenwert seit dem 1. Januar 2026 bei 216.000 Euro netto, festgelegt durch die delegierten Verordnungen der Kommission vom Oktober 2025 für die Jahre 2026 und 2027. Unterhalb davon gilt das jeweilige Landesvergaberecht mit teils sehr unterschiedlichen Wertgrenzen – auch das ein Punkt für die Vergabestelle, nicht für die IT.

### **Delos Cloud und die Frage, ob man warten sollte**

In fast jedem Workshop kommt die Frage, ob man nicht besser auf eine souveräne Plattform wartet. Die Delos Cloud ist ein reales Angebot, das Microsoft-Dienste in einer von einem deutschen Betreiber verantworteten Umgebung bereitstellen soll; der Ausbau erfolgt schrittweise, und Akkreditierungen sowie Freigaben für einzelne Dienste folgen einem eigenen Takt. Was das Angebot ist, für wen es in Frage kommt und was daran heute noch offen ist, behandelt Delos Cloud für Kommunen: Was das Angebot ist, wen es betrifft und was fehlt nüchtern.

Für das Konzept ist die Konsequenz unspektakulär: Die Frage gehört in Kapitel 2, mit einer dokumentierten Begründung, warum Sie sich so oder anders entscheiden. Was nicht trägt, ist ein Beschluss, der auf einen unbestimmten künftigen Zeitpunkt verweist. Eine Verwaltung, die zwei Jahre auf eine Plattform wartet, betreibt in diesen zwei Jahren trotzdem irgendetwas – meist ein Provisorium, für das nie jemand einen Schutzbedarf festgestellt hat. Ein dokumentiert entschiedener Standardweg ist aufsichtlich belastbarer als ein ungeplantes Übergangskonstrukt.

## **Der halbe Tag: Ergebnispräsentation und die Beschlussvorlage**

Der halbe Tag am Ende hat zwei Funktionen, von denen nur eine offensichtlich ist. Die offensichtliche: Das Konzept wird vorgestellt, Rückfragen werden geklärt, offene Punkte bekommen Namen und Termine. Die weniger offensichtliche und wichtigere: Es ist die Generalprobe für die Ausschusssitzung. Wer im eigenen Haus keine überzeugende Antwort auf die Frage der Kämmerei findet, findet sie im Ausschuss erst recht nicht – nur sitzt dann die Presse mit im Raum.

### **Die Fragen, die in der Präsentation kommen**

Sie sind erstaunlich vorhersehbar. „Was passiert mit unseren Daten?“ „Wird jetzt jeder überwacht?“ „Was kostet das im Jahr fünf, wenn die Rabatte auslaufen?“ „Warum nicht Open Source?“ „Was machen die Nachbarkommunen?“ „Wer betreibt das eigentlich, wenn unsere zwei

Administratoren im Urlaub sind?“ Auf jede dieser Fragen gibt es eine Antwort im Konzept, oder es gibt sie nicht – und dann ist der halbe Tag genau der richtige Zeitpunkt, das festzustellen.

Die Frage nach dem Betrieb verdient eine eigene Bemerkung, weil sie in kommunalen Häusern fast immer auf dasselbe Thema führt: die Rollenteilung mit dem kommunalen Rechenzentrum oder dem betreuenden Systemhaus. Beide sind in aller Regel kompetente Partner mit langer Erfahrung im Haus, und beide haben ein eigenes Leistungsportfolio, das sich mit dem Vorhaben überschneiden kann. Das ist keine Konkurrenzsituation, sondern eine Frage sauberer Schnittstellen – wer betreibt, wer administriert, wer haftet wofür. [Microsoft 365 und das kommunale Rechenzentrum: Rollen, Schnittstellen, Zweitmeinung](#) beschreibt, wie man das im Konzept abbildet, ohne dass jemand ins Abseits gerät.



## Vom Konzept zur Anlage zur Vorlage

Der Übergang ist mechanischer, als er klingt. Das Konzept wird als Anlage 1 unverändert beigelegt. Die Vorlage selbst ist kurz – in vielen Häusern zwei bis drei Seiten – und besteht aus Sachverhalt, Alternativen, finanziellen Auswirkungen und Beschlussvorschlag. Kapitel 1 des Konzepts liefert den Sachverhalt, Kapitel 7 die finanziellen Auswirkungen, Kapitel 8 den Beschlussvorschlag. Deshalb ist Kapitel 8 als fertig formulierter Text geschrieben und nicht als Empfehlung.

Der zweite Teil der Mechanik ist die Frage, was genau beschlossen wird. Hier trennt sich eine tragfähige Vorlage von einer, die in der Vorberatung zerlegt wird. Ein Beschluss, der zu weit gefasst ist, wird als Blankoscheck empfunden und deshalb vertagt. Ein Beschluss, der zu eng ist, zwingt Sie in achtzehn Monaten zurück ins Gremium, weil eine Kleinigkeit außerhalb der Ermächtigung liegt. Die folgende Tabelle zeigt den Unterschied an typischen Formulierungen.

| Baustein              | Formulierung, die Probleme macht                       | Formulierung, die trägt                                                                                                               |
|-----------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Grundsatz</b>      | „Der Rat beschließt die Einführung von Microsoft 365.“ | „Der Rat beschließt die Einführung einer cloudbasierten Kollaborationsplattform auf Grundlage des als Anlage 1 beigelegten Konzepts.“ |
| <b>Betriebsmodell</b> | Fehlt ganz – wird als Detail betrachtet                | „Die Umsetzung erfolgt im in Kapitel 2 des Konzepts beschriebenen Betriebsmodell. Abweichungen bedürfen der erneuten                  |

|                    |                                                                 | Beschlussfassung.“                                                                                                           |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mittel</b>      | „Die erforderlichen Mittel werden bereitgestellt.“              | „Die Mittel gemäß Kapitel 7 werden in den Entwurf des Haushalts 2027 und die mittelfristige Finanzplanung aufgenommen.“      |
| <b>Beteiligung</b> | Fehlt – und wird in der Sitzung nachgefragt                     | „Die Umsetzung steht unter dem Vorbehalt des Abschlusses des personalvertretungsrechtlichen Beteiligungsverfahrens.“         |
| <b>Vergabe</b>     | „Die Verwaltung wird beauftragt, die Leistungen zu beschaffen.“ | „Die Beschaffung erfolgt nach den vergaberechtlichen Vorgaben; über das gewählte Verfahren wird im Fachausschuss berichtet.“ |
| <b>Bericht</b>     | Fehlt – das Gremium hört nie wieder etwas                       | „Die Verwaltung berichtet dem Fachausschuss jährlich über den Stand der Umsetzung und die Kostenentwicklung.“                |

### **Tip: Die Berichtspflicht ist Ihr Freund, nicht Ihre Last**

Viele IT-Leitungen streichen die jährliche Berichtspflicht aus dem Beschlussvorschlag, weil sie zusätzliche Arbeit bedeutet. Das ist kurzfristig richtig und langfristig falsch. Eine Berichtspflicht schafft einen regelmäßigen, ungefährlichen Anlass, dem Gremium zu erklären, warum etwas länger dauert oder mehr kostet – statt erst dann zu erscheinen, wenn es unangenehm wird. Sie kostet einen halben Tag im Jahr und ersetzt drei Krisensitzungen.

## **Die drei Stellen, an denen Vorlagen scheitern**

Erstens: Der Personalrat erfährt vom Vorhaben aus der Vorlage. Das ist verfahrensmäßig unschön und praktisch teuer – die Beteiligung wird nachgeholt, der Zeitplan verschiebt sich um mindestens eine Sitzungsrunde. Zweitens: Die Kämmerei sieht die Zahlen zum ersten Mal, wenn der Anmeldeschluss vorbei ist. Dann steht im Beschluss ein Haushaltsvorbehalt, und das Vorhaben startet ein Jahr später. Drittens: Die Vergabestelle wurde nicht gefragt. Der Beschluss ist gefasst, aber zwischen Beschluss und Vertrag liegen dann Monate, in denen niemand versteht, warum nichts passiert.

Alle drei Fehler entstehen nicht im Gremium. Sie entstehen am Workshoptag, an dem jemand nicht am Tisch saß, weil man ihn „später einbindet“. Das ist der ganze Grund, warum die Besetzung von Tag 1 in dieser Methodik nicht verhandelbar ist.

## **Festpreis, Kalender und was nach dem Beschluss kommt**

### **Warum Festpreis und wie er zustande kommt**

Die Rechenlogik ist bewusst simpel und offen: Die Konzeptionsphase besteht aus viereinhalb Beratungstagen zu einem einheitlichen Tagessatz von 1.500 Euro zuzüglich Umsatzsteuer. Daraus ergibt sich der Festpreis, ohne Zuschläge, ohne Reisekostenposten, ohne „Projektleitungsanteil“. Wenn die Konzeptarbeit vier statt drei Tage braucht, ist das kein Nachtrag, sondern ein kalkuliertes Risiko auf Seiten des Beraters. Genau dafür gibt es den Festpreis.

Der Zuschnitt hat einen zweiten, unromantischen Grund: Ein Betrag in dieser Größenordnung liegt in vielen Ländern unterhalb der Wertgrenzen, bis zu denen vereinfachte Vergabeverfahren zulässig sind. Was in Ihrem Fall gilt, entscheidet Ihr Landesvergaberecht und Ihre Dienstanweisung Beschaffung – die Vergabestelle weiß es, und sie beantwortet die Frage in fünf Minuten. Die inhaltliche Ausgestaltung des Pakets ist auf der Seite zur [Microsoft-365-Beratung für Verwaltungen](#)

als Verwaltungsedition beschrieben: mit Schutzbedarfsabgleich, Behandlung von Sozialdaten und Steuergeheimnis, Personalratsfahrplan und Barrierefreiheit als festen Bestandteilen.

### Fakten: Was am Festpreis transparent ist

Der Preis ergibt sich aus Tagen mal Tagessatz. Keine Nebenkostenpauschale, keine Aufwandsschätzung mit Bandbreite, keine gesonderte Berechnung von Vor- und Nachbereitung.

Der Leistungsumfang ist der Inhalt: Workshop, Konzept nach der beschriebenen Gliederung, Präsentation, Beschlussvorschlag als Textbaustein.

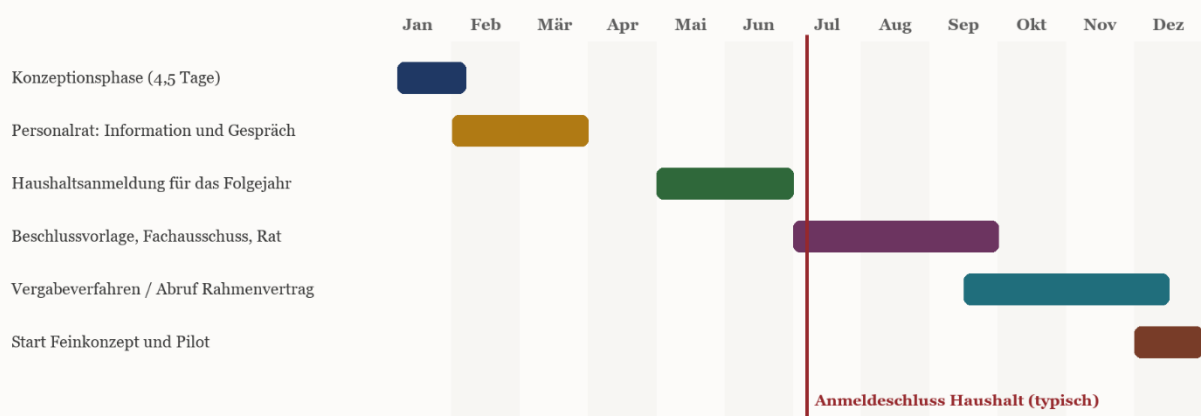
Was nicht enthalten ist, ist ausdrücklich benannt: keine DSFA, keine Ausschreibungsunterlage, keine Dienstvereinbarung, keine Feinplanung. Diese Leistungen sind eigene Aufträge mit eigenem Zuschnitt.

Barrierefreiheit ist kein Zusatzmodul. Öffentliche Stellen unterliegen den Barrierefreiheitsanforderungen auch bei internen Angeboten – das gehört in das Konzept, nicht in eine Nachbeauftragung.

## Der Kalender entscheidet über das Startjahr

Es gibt einen Zusammenhang, den Beratungsangebote gern verschweigen, weil er unsexy ist: Der wichtigste Faktor für den Erfolg einer Konzeptionsphase ist nicht ihre Qualität, sondern ihr Termin. Eine hervorragende Konzeptionsphase im September führt dazu, dass die Mittel für das übernächste Haushaltsjahr angemeldet werden. Eine solide Konzeptionsphase im Januar führt dazu, dass im Folgejahr gestartet wird. Die Differenz beträgt zwölf Monate und hat mit Technik nichts zu tun.

### Der Verwaltungstakt: Warum der Konzepttermin über das Startjahr entscheidet



#### Die unromantische Wahrheit

Wer die Konzeptionsphase erst im September startet, landet mit der Mittelanmeldung im übernächsten Haushaltsjahr. Nicht wegen der Technik. Wegen des Kalenders.

Skizze 5: Ein Verwaltungsjahr – und wo die 4,5 Tage hineingehören

Die Grafik zeigt einen typischen Jahresverlauf; die konkreten Termine unterscheiden sich je nach Haushaltssatzung und Sitzungskalender erheblich. Der Punkt ist nicht der genaue Monat, sondern die Reihenfolge: Konzept vor Anmeldeschluss, Personalratsbeteiligung parallel zur Vorlagenerstellung, Vergabeverfahren nach dem Beschluss und vor dem Feinkonzept. Wer diese Reihenfolge einhält, verliert keine Zeit an Verfahren. Wer sie umstellt, verliert regelmäßig ein Jahr.

### Warnung: Die Falle des vorgezogenen Vergabeverfahrens

Gelegentlich wird versucht, das Vergabeverfahren vor den Beschluss zu ziehen, um Zeit zu sparen. Das kann funktionieren, wenn die Mittel bereits im Haushalt stehen – und es geht regelmäßig schief, wenn sie es nicht tun. Ein Verfahren ohne gesicherte Mittel und ohne Grundsatzbeschluss ist im besten Fall ein Verfahren, das aufgehoben werden muss. Aufhebungen sind teuer, sie beschädigen

das Verhältnis zum Markt, und sie tauchen in der Prüfung auf.

## Was nach dem Beschluss kommt

Nach dem Beschluss beginnt die Arbeit, die das Konzept bewusst nicht vorweggenommen hat. Sie hat in der Regel vier Stränge: die Beschaffung, das Feinkonzept für Architektur und Migration, das Beteiligungsverfahren mit dem Personalrat und die Vorbereitung des Betriebs. Für die Informationsarchitektur der Zusammenarbeit – also die Frage, wie sich die Ämterstruktur in Teams und Websites abbildet – gibt [Microsoft Teams in der Verwaltung einführen: Informationsarchitektur entlang der Ämter](#) die Systematik vor. Für die Zugriffsregeln von Rathaus, Bauhof und Homeoffice ist [Conditional Access für Verwaltungen: Regelwerk für Rathaus, Bauhof und Homeoffice](#) der passende Einstieg.

Zwei Themen sollten früh mitlaufen, obwohl sie im Konzept nur einen Absatz haben. Das erste ist die Rechteordnung im Tenant: Wer zu großzügig freigibt, produziert ein Problem, das erst sichtbar wird, wenn eine Suchfunktion oder ein KI-Assistent daraufgesetzt wird – die Mechanik ist in [Oversharing im Verwaltungs-Tenant: Warum Copilot die Personalakte findet](#) beschrieben. Das zweite ist die Wiederherstellbarkeit: Die Frage, was bei Verlust oder Verschlüsselung von Daten passiert, ist eine Risikoentscheidung mit Prüfungsbezug und gehört ins erste Betriebsjahr, nicht ins fünfte. [Backup und Wiederherstellung in Microsoft 365: Die Risikoentscheidung fürs Rechnungsprüfungsamt](#) ordnet die Optionen ein.

Bei einem großen Landschaftsverband hat sich gezeigt, wie stark der Anschluss vom Zuschnitt des Grobkonzepts abhängt. Weil im Konzept sauber getrennt war, welche Entscheidungen der Verbandsversammlung zustehen und welche der Verwaltung, konnte das Feinkonzept ohne weitere Gremienbefassung erarbeitet werden. Ohne diese Trennung wäre jede zweite technische Festlegung erneut auf eine Tagesordnung gewandert – bei einer Körperschaft dieser Größe ein Zeitverlust von Quartalen.

## Häufige Fragen zur Konzeptionsphase

### Reichen 4,5 Tage wirklich für eine Verwaltung unserer Größe?

Für die Entscheidungsreife ja, und zwar weitgehend unabhängig von der Größe. Der Aufwand skaliert nicht mit der Zahl der Beschäftigten, sondern mit der Zahl der Entscheidungen und der Zahl der Sonderfälle. Eine Gemeinde mit 180 Beschäftigten und einem Fachverfahren braucht denselben Workshoptag wie ein Kreis mit 1.400 Beschäftigten – der Kreis hat nur mehr Sonderfälle in Kapitel 2 und mehr Zeilen in Kapitel 7. Was mit der Größe skaliert, ist die Umsetzung, nicht die Konzeption.

### Was passiert, wenn im Workshop Streit ausbricht?

Dann funktioniert der Workshop. Konflikte zwischen Datenschutz und Fachamt, zwischen IT und Organisation, zwischen Personalrat und Verwaltungsspitze existieren ohnehin. Die Frage ist nur, ob sie an einem moderierten Dienstagvormittag sichtbar werden oder in Monat 14 der Umsetzung. Die Aufgabe des Beraters ist nicht, den Konflikt zu vermeiden, sondern ihn zu protokollieren und in eine entscheidbare Frage zu übersetzen.

### Müssen wir das Konzept ausschreiben?

Das entscheidet Ihre Vergabestelle anhand des geschätzten Auftragswerts, Ihres Landesvergaberechts und Ihrer internen Dienstanweisung. Ein Auftrag in der Größenordnung der Konzeptionsphase liegt in vielen Ländern unterhalb der Wertgrenzen für vereinfachte Verfahren, und er liegt in jedem Fall deutlich unter dem EU-Schwellenwert. Verlassen Sie sich nicht auf diese

Aussage, sondern auf die Ihres Hauses – sie ist ohnehin schneller eingeholt als dieser Absatz gelesen.

### **Können wir den Workshop online machen?**

Technisch selbstverständlich, inhaltlich mit Abstrichen. Der Wert des Tages liegt zu einem erheblichen Teil darin, dass sechs Rollen einander in einem Raum widersprechen und sich in der Kaffeepause wieder vertragen. Beides funktioniert online schlechter. Wenn eine Anreise unverhältnismäßig ist, ist ein Online-Workshop besser als kein Workshop – planen Sie dann aber mit zwei Halbtagen statt einem Ganztage, weil die Konzentration anders verläuft.

### **Wir haben schon ein Konzept. Bringt das noch etwas?**

Häufig ja, aber in anderer Form. Wenn ein Dokument vorliegt, das nur nicht entscheidungsreif ist, geht es nicht um Neuschreiben, sondern um Zuschnitt: Was davon gehört in die Vorlage, was in ein Feinkonzept, was ist inzwischen überholt? Das ist meist ein kleinerer Auftrag als die volle Konzeptionsphase. Bringen Sie das vorhandene Dokument zum Erstgespräch mit – die Frage lässt sich in einer halben Stunde beantworten.

### **Was, wenn das Gremium den Beschluss vertagt?**

Das kommt vor und ist selten das Ende. Interessant ist der Grund. Wird wegen offener Fragen vertagt, die im Konzept beantwortet sind, war die Vorlage schlecht erklärt. Wird wegen politischer Fragen vertagt – Souveränität, Beschäftigtendatenschutz, kommunale Zusammenarbeit – dann ist die Vertagung inhaltlich berechtigt und braucht eine politische Antwort, keine technische. Ein Konzept, das beide Ebenen sauber trennt, macht diesen Unterschied sichtbar.

### **Gilt das auch für kirchliche Träger?**

Der Ablauf ja, die Rechtsgrundlagen nein. In Einrichtungen der evangelischen und katholischen Kirche sowie ihrer Werke gelten eigenes Datenschutzrecht und eigene Mitarbeitervertretungsordnungen, und die Gremienstruktur folgt anderen Regeln als eine Gemeindeordnung. An die Stelle des Personalrats tritt die Mitarbeitervertretung, an die Stelle des Rates ein Leitungsorgan. Die Unterschiede sind in [Microsoft 365 in Kirche, Diakonie und Caritas: DSG-EKD, KDG und Mitarbeitervertretung](#) ausgeführt. Die Methodik selbst – ein Tag, drei Tage, ein halber Tag – funktioniert unverändert.

### **Brauchen wir eine Zweitmeinung zu dem, was unser Dienstleister vorschlägt?**

Das ist keine Misstrauensfrage. Systemhäuser und kommunale Rechenzentren bringen Erfahrung mit, die extern niemand hat, und sie haben zugleich ein Leistungsportfolio, das ihre Vorschläge naturgemäß prägt – das gilt für Beraterinnen und Berater ebenso. Eine neutrale Einordnung ist dann sinnvoll, wenn eine Festlegung ansteht, die über Jahre bindet: Betriebsmodell, Identitätsarchitektur, Lizenzstruktur. Bei Alltagsentscheidungen ist sie überflüssiger Aufwand.

### **Fazit: Ein Dokument, das beschlossen werden kann**

Die Konzeptionsphase in viereinhalb Tagen ist kein Sparangebot und kein Schnellverfahren. Sie ist die Konsequenz aus einer Beobachtung: In der öffentlichen Verwaltung scheitern Microsoft-365-Vorhaben selten an der Technik und fast nie am Geld. Sie scheitern daran, dass niemand rechtzeitig ein Dokument produziert hat, das ein Gremium beschließen kann – und dass die Personen, die später zustimmen oder blockieren müssen, zu spät gefragt wurden.

Ein Tag, an dem alle gleichzeitig im Raum sitzen, erzeugt mehr Klarheit als sechs Wochen Einzelinterviews. Drei Tage konzentrierte Schreibarbeit erzeugen ein widerspruchsfreies Dokument, das mehrere Monate verteilter Arbeit nicht erzeugen. Und ein halber Tag Generalprobe verhindert die unangenehmen Überraschungen in der Sitzung. Der Rest ist Handwerk: Kapitel 1

und 8 so schreiben, dass ein Ratsmitglied sie am Sonntagabend versteht, Kapitel 7 so, dass die Kämmerei sie ohne Rückfrage übernehmen kann.

Was danach kommt, ist ein Projekt mit allen Mühen, die dazugehören – Migration, Schulung, Betriebsübergabe, Störungen, Nachjustierung. Aber es ist ein beschlossenes Projekt mit bereitgestellten Mitteln, einer beteiligten Interessenvertretung und einer dokumentierten Begründung. Das ist keine Kleinigkeit. Das ist der Unterschied zwischen einem Vorhaben und einem Ordner im Laufwerk, den 2029 jemand findet und sich fragt, was daraus eigentlich geworden ist.

### **Tipp: Drei Dinge, die Sie diese Woche anstoßen können**

1. Schauen Sie in den Sitzungskalender und in die Haushaltsanmeldefristen. Rechnen Sie rückwärts: Wann müsste ein Konzept vorliegen, damit es die nächste reguläre Runde erreicht?
2. Klären Sie mit dem Personalrat, in welcher Form er beteiligt werden möchte – vor dem Workshop, nicht danach. Ein Gespräch von zwanzig Minuten reicht für den Anfang.
3. Fragen Sie die Vergabestelle, welche Wertgrenzen bei Ihnen für Beratungsleistungen gelten. Diese Auskunft brauchen Sie ohnehin, und sie kostet nichts.

### **Weiter im Thema**

- › [Microsoft 365 in der Kommune: Was Sie wirklich entscheiden müssen \(und was nicht\)](#)
- › [Standard-Tenant oder Hybrid: Die Betriebsmodell-Entscheidung für Verwaltungen](#)
- › [Schutzbedarf und Microsoft 365: IT-Grundschutz-Abgleich für die Praxis](#)
- › [Microsoft 365 rechtssicher beschaffen: Vergabe, Leistungsbeschreibung, Rahmenverträge](#)
- › [SharePoint als E-Akte? Was geht, was nicht und wo die Grenze nach Landesrecht liegt](#)
- › [Microsoft Teams in der Verwaltung einführen: Informationsarchitektur entlang der Ämter](#)
- › [Microsoft 365 Lizenzen für Verwaltungen: E3, E5, F3 und die Behördenkonditionen](#)
- › [Microsoft 365 Audit-Log und Rechnungsprüfung: Nachweise, die Verwaltungen liefern müssen](#)