

Wolf Steinbrecher *Hrsg.*

Agile Einführung der E-Akte mit Scrum

Die digitale Akte als kollaborative
Teamplattform aufsetzen

EBOOK INSIDE



Springer Gabler

Agile Einführung der E-Akte mit Scrum

EBOOK INSIDE

Die Zugangsinformationen zum eBook Inside finden Sie am Ende des Buchs.

Wolf Steinbrecher
(Hrsg.)

Agile Einführung der E-Akte mit Scrum

Die digitale Akte als kollaborative
Teamplattform aufsetzen

Hrsg.
Wolf Steinbrecher
Forum Agile Verwaltung
Karlsruhe, Baden-Württemberg, Deutschland

ISBN 978-3-662-59704-0 ISBN 978-3-662-59705-7 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-59705-7>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

An wen richtet sich dieses Buch?

Beim Schreiben habe ich mir immer eine bestimmte Art von Leser vorgestellt: einen Projektleiter, der den Auftrag bekommen hat, die E-Akte bei sich in der Verwaltung einzuführen. Oder den Leiter einer Organisations- oder IuK-Abteilung, der vom obersten Chef den Auftrag erhalten hat: „Wir müssen jetzt etwas tun in Richtung ‚Digitale Akte‘ – übernehmen Sie das mal! Sie können das bestimmt.“

Und je mehr sie sich mit dem Thema beschäftigen, desto mehr beschleicht sie das Gefühl, auf schwankendem Boden zu gehen. E-Akte, so merken sie, ist kein technisches System, sondern eine Arbeitsweise – unsere Arbeitsweise in den Verwaltungen in 10 bis 20 Jahren. Eine gigantische Zeit in Phasen der digitalen Umbrüche, wie wir sie gerade erleben. Wie soll man da in die Zukunft schauen? Wie sollen wir heute etwas beschaffen, was wir in dieser fernen Zeit noch brauchen können? Die Stockung der Digitalisierung in vielen Verwaltungen hat gute Gründe, die gar nichts mit einem beamtenmäßigen Schlendrian zu tun haben. Sondern eher etwas mit Verantwortungsbewusstsein angesichts der unvermeidlichen Unsicherheit, mit der unsere E-Akten-Projekte verbunden sind.

Das Buch ist eine Einladung, mit dieser Unsicherheit konstruktiv umzugehen. Die Unsicherheit soll uns weder lähmen: „Ich tue jetzt erst einmal gar nichts und warte, bis der Nebel sich verzogen hat.“ Das ist keine gute Strategie, weil der Nebel (vermutlich) gekommen ist, um zu bleiben.

Und die Unsicherheit soll uns auch nicht verleiten, einfach dem Mainstream hinterher zu trotten: „Ich tue das, was alle tun. Vielleicht führt das in die Irre, aber zumindest kann man mir keinen Vorwurf machen.“

Das Buch möchte seine Leser zum Handeln ermutigen, zum Handeln unter Unsicherheit. Und schlägt dafür agile Methoden vor, die gerade für die Bewegung in volatilen, disruptiven, mehrdeutigen Umgebungen entwickelt wurden. So erklärt sich der Titel: „Agile Einführung der E-Akte mit Scrum“.

Nutzen

Dieses Buch wendet sich an Leser, die in ihrer Verwaltung die E-Akte mit einer Dokumentenmanagement-Software (DMS) einführen wollen. Sie haben gehört, dass DMS-Projekte in der Realität oft scheitern und wollen sich gegen mögliche Risiken wappnen. Oder sie haben bereits ein DMS-Projekt gestartet, und es ist in schweres Fahrwasser geraten.

Das Buch schildert das Aufsetzen des Projekts vom Anfang bis zum Übergang in die Routine in Gestalt einer logischen Geschichte. Es beginnt in Teil I mit einer Vision künftigen Arbeitens, die mit der digitalen Akte verbunden ist. Es folgt in Teil II die Darstellung eines idealen Projektablaufs mit vielen Tipps von der Beschaffung eines DMS („Phase A“) über die Kick-off-Veranstaltung in einer Abteilung, die neu ins DMS aufgenommen werden soll („Phase B“), bis zur Implementierung von deren Prozessen im neuen System („Phase C“).

Nur: kein Projekt nimmt einen geraden Verlauf. Das Buch würde Sie hemmen, wenn Sie ihm in seiner narrativen Struktur folgen wollten. Vielmehr ist seine beste Nutzung eine, bei der Sie es als bloßes Material in Ihren Händen behandeln. Nehmen Sie seine einzelnen Kapitel als zugängliche Bausteine, die Sie je nach Bedarf in Ihr Projekt einbauen können, an den Stellen, an denen es für Sie Sinn macht. Es sind Angebote, Werkzeuge, über deren Nutzung Sie entscheiden.

Alle Beispiele, die in diesem Buch genannt werden, sind reale Beispiele aus Projekten. Aber sie wurden vollständig anonymisiert: alle Personennamen wurden neu erfunden (das gilt auch für die Interviewpartner*innen in Kap. 16), und auch Behördenamen wurden geändert und zum Teil auch ihre Ebene (aus Städten wurden Landkreise usw.).

Mut zur Innovationsführerschaft

Aber es geht nicht nur und auch nicht in erster Linie um Abwehr von Risiken. Die E-Akte stellt eine große Chance dar, digitales, modernes, teamorientiertes Arbeiten in die Zukunft hinein zu entwerfen.

Die Verwaltung gibt sich sehr bescheiden gegenüber der Wirtschaft. In der ökonomischen Sphäre finden wir demnach die kreativen Potenzen, die in einem steten Strom an Neuerungen in die Gesellschaft fließen und von dort aus auch wieder die Innovationsräder des Public Service antreiben.

Mariana Mazzucato, italienisch-amerikanische Wirtschaftswissenschaftlerin, hat schon vor einigen Jahren diese Vorstellungen einer empirischen Kritik unterzogen. In ihrem Buch „Das Kapital des Staates“ verweist sie darauf, dass der Staat sich nie darauf beschränkt habe, gesetzliche Rahmenbedingungen für das freie Spiel der Marktkräfte zu setzen. Vielmehr habe er immer aktiv in die Wirtschaft eingegriffen – über alle langen Wachstumswellen hinweg: vom Eisenbahnbau über die Elektrifizierung und den Straßenbau.

Es gibt also gar keine Notwendigkeit, dass der Public Service sich hinter seinen eigenen Leistungen versteckt. Im Gegenteil: tut er dies, besteht die Gefahr, dass er seinen Pflichten nicht nachkommt und letztlich die gesellschaftliche Entwicklung behindert wird.

Auf diese Gefahr hat kürzlich Dirk Baecker, Soziologe und Systemtheoretiker, in einem Zeitungsinterview hingewiesen:

„Wir haben es uns in den vergangenen Jahrzehnten geleistet, ökonomischen Prozessen bei der Durchsetzung neuer Technologien die Führung zu überlassen. Das müssen wir jetzt korrigieren. Die Bürokratie ist mindestens so fehlerfreundlich wie der Markt. (...) Sinnvoller wäre es, die schriftliche und damit tendenziell kompetente und kontrollierbare Aktenführung, von der Max Weber sprach, unter den Bedingungen der elektronischen Medien neu zu erfinden.“ (Frankfurter Rundschau, 20.06.2017)

Diese Neuerfindung der „bürokratischen“ (im Sinne von: regelbasierten, verlässlichen) Aktenführung im Zeitalter der digitalen Teamkollaboration mit voranzutreiben – dazu würde dieses Buch gerne ermuntern. Dabei ist der Rückgriff auf die guten Traditionen der deutschen Verwaltung, die Dirk Baecker anspricht, elementar wichtig. Der feste Untergrund erleichtert das Starten in neue Flughöhen. Agilität bedarf der Struktur – Struktur kann nur dauern, wenn sie sich ständig ändert.

Wer alles zu diesem Buch beigetragen hat

Ich wollte dem Leser gerne anbieten, nicht nur mit meinen Augen – denen des Autors, denen eines externen Projektbegleiters – auf das Thema „Agile Einführung einer agilen E-Akte“ zu schauen. Sondern im Idealfall einen 360°-Blick darauf zu werfen. Ich habe deshalb Kolleginnen und Kollegen, die verschiedene Stakeholder-Rollen in vergangenen Projekten gespielt haben, um Unterstützung in Form eines subjektiven Beitrags gebeten. Und alle haben spontan die Hilfestellung angeboten. Die Ergebnisse finden Sie in Teil III.

Christiane Büchter schildert die Besonderheiten, die aus ihrer Sicht als Projektleiterin der DMS-Einführung an der Universität Bielefeld die agile Einführungsmethode auszeichnet. Aus der Bistumsverwaltung Fulda hat *Gregor Antochin* ausgewählte Anwender befragt, die dort ein Jahr oder länger mit dem neuen DMS arbeiten. *Franz Noll* hat aus der Perspektive des Systemhauses TechTalk Software Support Handelsgesellschaft m.b.H. in Wien über seine Erfahrungen mit agilen Projekten berichtet.

Schließlich habe ich drei Vertreter*innen von DMS-Anbietern gewinnen können, ihre Visionen für die weitere Zukunft von Dokumentenmanagement darzustellen. *Anke Vortmann* von der develop AG geht auf ihre Vision einer künftigen Vorgangsbearbeitung im Enterprise Content Management ein. *Thomas Lindauer* von der Doku-Neo Software GmbH hat geschildert, warum sein Unternehmen mit agilen Lastenheften arbeitet. Seitens des Unternehmens Optimal Systems haben *Nikola Milanovic*, Leiter Produktmanagement und Entwicklung, *Andreas Dunkel*, Chefarchitekt, und *Dr. Martin Bartonitz*, Produktmanager und SCRUM Product Owner, dargestellt, welche Visionen das Unternehmen mit seinem neuen ECM-Produkt yuvis content services verwirklichen möchten.

All diesen Autorinnen und Autoren gilt meiner herzlicher Dank für die unkomplizierte Zusammenarbeit!

Dank schließlich auch an alle Mitstreiterinnen und Mitstreitern vom Forum Agile Verwaltung e. V. Ohne die engagierten und solidarischen Diskussionen, die ich mit euch in unserem Rahmen führen durfte, hätte dieses Buch nicht geschrieben werden können. Christine, Conny, Falk, Heike, Heinz, Ludger, Martin, Otto, Thomas, Veronika – toll, dass es uns gibt.

Wolf Steinbrecher

Inhaltsverzeichnis

Teil I Ziele

1	Teamarbeit! Eine Vision der E-Akte	3
	Wolf Steinbrecher	
1.1	Das Glück selbstorganisierter Teams	3
1.2	Die Teamarbeit ist die Zukunft.	4
1.2.1	Das allgegenwärtige, überkommene Prinzip der „Einzelzuständigkeit“	4
1.2.2	Was ist „normal“?	5
1.2.3	„Cooperation is a form of work“ (Kommune Ängelholm, Schweden)	8
1.2.4	Teams als Verbesserungstreiber – der „Demingkreis“	9
1.2.5	Teams als Wissensproduzenten	10
1.3	Teams nutzen bereits digitale Medien als Collaboration Platforms	11
1.3.1	Erste wilde Blüten der Teamarbeit: Sharepoint & Co. für die Teamablage.	11
1.3.2	Apps und Boards für die Synchronisation und Koordination.	12
1.3.3	Was fehlt: Struktur, die Agilität ermöglicht	13
1.4	Der Begriff des Vorgangs als Teamplattform	14
1.4.1	Teams erledigen Vorgänge	14
1.4.2	Exkurs: Vom Nutzen einer Informationsmanagement- Sprache	15
1.4.3	Teams sind nach außen gerichtet. Dabei hilft ihnen das Vorgangskonzept	15
1.5	Activity-Management integrieren!	16
1.6	Standardisierte Stammdatenpflege	18
1.7	Rückkehr zu den Grundsätzen ordnungsgemäßer Aktenführung	20

1.7.1	Gesetzesquellen.	20
1.7.2	Gebot der Aktenmäßigkeit	21
1.7.3	Gebot der Vollständigkeit und Nachvollziehbarkeit	21
1.7.4	Gebot wahrheitsgetreuer Aktenführung	22
1.7.5	Gebot langfristiger Sicherung.	22
1.8	Die Vision E-Akte als Ganzes	22
	Literatur.	23
2	Was uns bremst: der Geist des Papiers.	25
	Wolf Steinbrecher	
2.1	Wir denken noch in Papiervorgängen.	25
2.2	Das Prinzip der Einzelzuständigkeit für einen „Vorgang“	26
2.2.1	Einzelzuständigkeiten	26
2.2.2	Papier behindert Teamarbeit	27
2.2.3	Arbeit als Kette	27
2.2.4	Verteilte Arbeit und Zersplitterung der Aktenführung	29
2.3	Ablage nach Organigramm („Siloablage“)	30
2.4	Denken in Einzeldokumenten statt in Vorgängen und die Workflow-Illusion.	33
2.4.1	Die merkwürdige Vorstellung eines Document Life Cycle	33
2.4.2	Mythos „Workflow“	35
2.5	Denken in Objekten statt in Prozessen.	37
2.5.1	Papierbasierte Aktenpläne sind vorwiegend objektorientiert	37
2.5.2	Sackgasse „Fachverfahren“.	39
2.6	Gesetzliche Vorschriften werden nicht erfüllt	41
	Literatur.	42
3	Eine Projektsprache und ein Domänenmodell für die Collaboration Platform.	43
	Wolf Steinbrecher	
3.1	Das Dilemma des Standardprodukts	43
3.1.1	Standard- oder Individualsoftware?	43
3.1.2	Das Risiko der Standardsoftware vermindern.	44
3.2	Die drei Hauptfunktionen eines DMS	45
3.3	Eine Projektsprache zur Formulierung des Domänenmodells.	46
3.4	Vorgänge.	46
3.4.1	Bedeutung von Vorgängen.	46
3.4.2	Verknüpfung Vorgang – Prozess	48
3.4.3	Vorgang als physikalische Repräsentanz.	49

3.4.4	Metadaten zu einem Vorgang	50
3.4.5	Der Status eines Vorgangs und eine elektronische Registatur	51
3.5	Wissensdokumente	53
3.5.1	Definition der Wissensdokumente	53
3.5.2	Aktive und passive Wissensdokumente	54
3.5.3	Wissensdokumente und Wissensmanagement	54
3.6	Prozessorientierter Ordnerplan	55
3.6.1	Prozesslandkarte als Grundlage des Ordnerplans	55
3.6.2	Der Ordnerplan dient der Gliederung der Vorgangsakten	56
3.6.3	Metadaten bei den Ordnerplaneinträgen	57
3.6.4	Wissensordner	58
3.7	Kontexte adressieren durch Metadaten	59
3.8	Die Rolle der Objekte in der prozessorientierten E-Akte	60
3.8.1	Metadaten für Vorgänge	60
3.8.2	Differenzierung zwischen semantischen Objekten und Merkmalen	61
3.8.3	Beispiele für semantische Objekte und Objektkategorien	62
3.8.4	Semantische Identität von Objekten und GUID-Technik	64
3.8.5	Intelligente Systeme ohne Künstliche Intelligenz	67
3.8.6	Virtuelle Objektakten	67
3.8.7	Objekte und die Verwendung von Vorlagen	68
3.9	Strategische Schlüsselthemen als Metadaten von Vorgängen	69
3.10	Merkmale und Merkmalskategorien	70
3.11	Rollen und Berechtigungen	71
3.11.1	Rollen in der operativen Arbeit	71
3.11.2	Rollen in der Software-Administration	71
3.11.3	Berechtigungssystem	73
3.12	Meilensteine und Synchronisation der Vorgangsteams	76
3.12.1	Standardisierung und Strukturierung durch Meilensteine	76
3.12.2	Verzahnte Vorgänge	77
3.12.3	Anwendung bei strategischen Schlüsselthemen	77
3.13	(Vorgangs)-Dokumente	77
3.14	Vorlagen und andere Prozessdokumente	79
3.15	Aktivitäten und ad-hoc-Workflows	80
3.15.1	Nächste produktive Aktivität (NPA)	80
3.15.2	Delegation von Aktivitäten (Ad-hoc-Workflow)	80

3.15.3	Verknüpfung von Activity- und Dokumentenmanagement	81
3.15.4	Verschiedene Sichten auf die Aktivitäten	82
3.16	Ein Glossar als tabellarische Übersicht	82
3.17	Das Domänenmodell	84
3.17.1	Begriff des Domänenmodells	84
3.17.2	Metadaten, die bei den Prozessen (Ordnerplaneinträgen) hinterlegt werden müssen	86
	Literatur	86
4	Prozessoptimierung und DMS – die technische Illusion	89
	Wolf Steinbrecher	
4.1	Ein Beispiel zur Illustration	89
4.2	Eine beschränkte Vision von Prozessoptimierung	91
4.3	Eine mögliche agile Prozessoptimierung	93
4.4	DMS-Unterstützung für komplexe Prozesse	95
4.5	Fazit	96
	Literatur	97
5	Warum agiles Projektmanagement?	99
	Wolf Steinbrecher	
5.1	E-Akten-Projekte scheitern oft	99
5.2	E-Akten-Projekte bergen hohe Unsicherheit und sind deshalb Lernprojekte	101
5.2.1	Eine umfassende Formulierung der Anwenderbedarfe ist nicht möglich	101
5.2.2	DMS-Hersteller kennen die Verwaltungsprozesse auch nicht gut	102
5.2.3	Unsicherheit in Projekten – unvermeidlich	102
5.3	Der Neuheitsgrad für die Projektkunden	106
5.3.1	Unsicherheit im DMS-Projekt – ein Beispiel	106
5.3.2	Kein Einzelfall	107
5.3.3	Agiler Umgang mit dieser Form von Unsicherheit	108
5.4	Die neuen Arbeitswerkzeuge und Methoden des Projektteams	110
5.5	Wissensaufbau im Projekt durch exponentielles Lernen	110
	Literatur	113
Teil II Das Projekt		
6	Agiles Projektmanagement nach Scrum	117
	Jan Fischbach und Wolf Steinbrecher	
6.1	Gesamtüberblick	117
6.2	Scrum als agiler Projektrahmen (zumindest) für die Phase 3	120

6.2.1	Scrum im Überblick	120
6.2.2	Scrum-Rollen	121
6.2.3	Die Steuerungsinstrumente	127
6.2.4	Der Scrum-Rhythmus und seine festen Meetings („Ereignisse“)	133
6.3	Darstellung der Projektphasen in diesem Buch	137
	Literatur	137
7	Phase C „Roll-out“: Einen Prozess ins DMS überführen	139
	Wolf Steinbrecher	
7.1	Überblick	139
7.1.1	Das Szenario für dieses Kapitel	139
7.1.2	Ein Beispiel aus dem Prozess „Personal einstellen“	141
7.2	Schritt 1: Den Prozess grob beschreiben	141
7.2.1	Warum Story Maps?	141
7.2.2	Die Methode im Überblick	142
7.2.3	Ein seriöses Beispiel einer Story Map	144
7.2.4	Warum Flussdiagramme nicht effizient sind	144
7.3	Schritt 2: Vertreter anderer Funktionseinheiten ins Projektteam einladen	146
7.4	Schritt 3: Regel zur Anlage von Vorgangsteams	147
7.5	Schritt 4: Schnelle Verbesserungsmaßnahmen identifizieren und realisieren	147
7.6	Schritt 5: Metadaten für Vorgangsordner festlegen	148
7.7	Schritt 6: Objektkategorien und Wertelisten anlegen	149
7.8	Schritt 7: Schnittstellen zu externen Fachverfahren definieren	149
7.9	Schritt 8: Meilensteinordner definieren	149
7.10	Schritt 9: Gibt es verzahnte Prozesse?	149
7.11	Schritt 10: Ergebnisdokumente definieren	150
7.12	Schritt 11: Gibt es Folgeprozesse?	151
7.13	Schritt 12: Prozesskürzel festlegen und Prozess in Ordnerplan eintragen	152
7.14	Schritt 13: Prozessdokumente erheben und in Vorlagenmanagement einfügen	152
7.15	Schritt 14: Metadaten für Dokumente festlegen	152
7.16	Schritt 15: Übernahmekonzept Bestandsdokumente erarbeiten	153
7.17	Schritt 16: Übergangsregeln festlegen für Beteiligte, die noch keine DMS-Lizenzen haben	154
7.18	Schritte 17 und 18: Neue Regelungen im DMS abbilden, Kollegen schulen und Prozess produktiv setzen	154
	Literatur	154

8	Phase B: Die DMS-Einführung in einer Abteilung starten	157
	Wolf Steinbrecher	
8.1	Ziele des Workshops	157
8.2	Vorbereitung des Workshops	158
8.2.1	Ideen für die Prozessliste sammeln	158
8.2.2	Die Mitarbeiter bewerten den Stand des Vorgangsmanagements in ihrer Abteilung	159
8.3	Eine Präsentation der Grundbegriffe	162
8.4	Anforderungen der Abteilung an das DMS und Erarbeitung einer Vision	163
8.4.1	Anforderungen erfassen mit „Remember the Future“	163
8.4.2	Eine Vision formulieren	165
8.5	Eine erste Prozesslandkarte der Abteilung erstellen	166
8.6	Unterstützung bei der Anwendung	168
	Literatur	169
9	Phase A: Ein DMS-Projekt starten	171
	Wolf Steinbrecher	
9.1	Ressourcen bereitstellen	171
9.2	Die Rolle des Product Owners besetzen	172
9.2.1	Der Product Owner muss ein Innovator sein	172
9.2.2	Der Innovator: Versuch einer Charakterisierung	175
9.2.3	Professionelle Anforderungen an den PO	176
9.3	Die Rolle des Auftraggebers klären	177
9.4	Die Rolle des Scrum-Masters besetzen	177
9.4.1	Anforderungen an den Scrum-Master	177
9.4.2	PO und Scrum Master: Keine Jobs für Newcomer	178
9.5	Das Kern-Umsetzungsteam bilden	178
9.6	Weichenstellung: Aktenplan oder „Ordnerplan“?	179
9.7	Projektmarketing organisieren	179
9.8	Die nächsten Schritte in Projektphase A	179
	Literatur	180
10	Entwurf des funktionalen Lastenhefts für ein E-Akten-fähiges DMS	181
	Wolf Steinbrecher und Thomas Michl	
10.1	Besonderheiten eines agilen Lastenhefts	181
10.2	Die User-Story – eine agile Form der Erarbeitung von Anforderungen	182
10.2.1	User-Stories im Musterlastenheft	182
10.2.2	Ergebnisoffene Anforderungen	182
10.2.3	Ein Beispiel im Musterlastenheft	183
10.2.4	Format einer User-Story	184

10.2.5	Die Vorteile	185
10.2.6	INVESTiere in gute Storys!	185
10.2.7	Akzeptanzkriterien	186
10.3	Inhalt des Musterlastenhefts.	187
10.3.1	Das Musterlastenheft ist keine Kopiervorlage	187
10.3.2	Der Aufbau des Musterlastenhefts	188
10.3.3	Aufbau einer einzelnen Tabelle.	190
10.4	Erfahrungen mit der Selbstbewertung durch die Bieter	190
10.5	Prozesse und Ordnerplan	194
10.5.1	Aktenbegriff	194
10.5.2	Metadaten zu einer Akte	196
10.6	Objekte, Objektkategorien, Merkmale und Merkmalskategorien.	198
10.6.1	Objektbegriff	198
10.6.2	Metadaten zu Objektkategorien und zu Objekten.	199
10.6.3	Ansicht als virtuelle „Objektakte“	202
10.6.4	Pflege von Objekten	203
10.6.5	Sonderregeln für die Objektkategorie „Kontakte“	204
10.7	Vorgangsbegriff und Vorgangsordner	204
10.7.1	Vorgangsbegriff.	204
10.7.2	Metadaten zu einem Vorgang	205
10.7.3	Pflege von Vorgängen	209
10.7.4	Revisions sichere Archivierung abgeschlossener Vorgänge.	210
10.7.5	Löschen bzw. Aussondern von Vorgängen	213
10.8	Verwaltung und Delegation von Tätigkeiten (Activity-Management)	214
10.8.1	Metadaten zu Aktivitäten	214
10.8.2	Abarbeiten und Editieren von Aktivitäten.	216
10.8.3	Delegation von Aktivitäten	217
10.8.4	Benachrichtigungen.	219
	Literatur.	219
11	Prozessorientierte Schnittstellen zu Fachverfahren:	
	Die Last der Silos.	221
	Wolf Steinbrecher	
11.1	Ablage in Silos und ihre Zementierung durch Fachverfahren	221
11.1.1	Fachverfahren für Funktionseinheiten	221
11.1.2	Warum überhaupt Fachverfahren?	224
11.2	Fachverfahren und DMS	224
11.2.1	Fachverfahrens-DMS mit reiner Archivfunktion	224
11.2.2	Einführung eines intelligenten DMS zusätzlich zum Fachverfahren	225

11.2.3	Formelle Integration des Fachverfahrens-DMS	225
11.2.4	Objektbezogene Schnittstelle zwischen Fachverfahren und DMS	226
11.2.5	Objekt- <i>und</i> prozessbezogene Schnittstelle zwischen Fachverfahren und DMS	228
11.3	Schnittstellen sind für die Entscheidung einer DMS-Beschaffung relativ unerheblich.	229
12	Vertragskonstrukt zur Einführung der E-Akte	231
	Jan Fischbach	
12.1	Hinweis des Autors.	231
12.2	Ziel dieses Kapitels	232
12.3	Auswirkung agiler Einführungsmethoden auf das Kunden-Lieferanten-Verhältnis	232
12.3.1	Die Herausforderung: neue Kunden- Lieferanten-Beziehungen	232
12.3.2	Besonderheiten bei der Einführung einer sehr flexiblen Standardsoftware	233
12.3.3	Arbeit in Sprints bei Kooperation von Kunde und Lieferant	234
12.3.4	Umsetzungsteam aus Auftraggeber- und Auftragnehmer-Experten.	235
12.4	Die inhaltlichen Herausforderungen der Arbeit mit Scrum für ein Vertragswerk	235
12.4.1	Erstes Ziel: Risikoausgleich	235
12.4.2	Sukzessive Abnahme der Lizenzen	236
12.4.3	Vorgehen beim Schätzen von Kosten und Dauer der DMS-Einführung	237
12.4.4	Sicherung der Verfügbarkeit von Lieferanten-Experten	237
12.4.5	Sicherung der Erreichung des Sprintziels	238
12.5	Die Vertragskonstruktion im Überblick	239
12.6	Der DMS-Rahmenvertrag.	240
12.6.1	Präambel	240
12.6.2	§1 Gegenstände des Vertrages.	241
12.6.3	§2 Vertragsbestandteile	241
12.6.4	§3 – Vorgehen bei der Erteilung von Einzelaufträgen.	242
12.6.5	§§4 und 5 – Softwarekauf und -implementierung in der ersten Phase.	244
12.6.6	§6 – Erbringung von Pflegeleistungen	244
12.6.7	§7 – Software-Customizing und -Weiterentwicklung (agiles Vorgehen).	245

12.6.8	§8 – Erbringung von Dienstleistungen	247
12.6.9	§9 – Verfügbarkeit von Experten sichern	247
12.6.10	§14 – Einrichtung eines Lenkungsausschusses	248
12.6.11	Weitere Festlegungen im Rahmenvertrag	249
12.6.12	Festlegungen zur Vertragsbeendigung	249
12.7	Einzelaufträge	249
12.8	Werk erstellen und anpassen (EVB-IT Erstellung)	250
12.9	EVB-IT Dienstvertrag	252
	Literatur	252
13	Bieterpräsentationen organisieren	253
	Wolf Steinbrecher	
13.1	Ein Drehbuch – für alle Bieter gleich	253
13.1.1	Das Konzept des Drehbuchs	253
13.1.2	Eine Musteragenda	254
13.1.3	Das Drehbuch besteht aus User-Stories	255
13.1.4	Die Anwendervertreter schreiben das Drehbuch	255
13.2	Beispiele für Einträge im Drehbuch	255
13.3	Vorgehen in der Präsentation und Auswertung der Ergebnisse	260
14	Hinter dem Projekthorizont – die E-Akte im Verbesserungszyklus	263
	Wolf Steinbrecher	
14.1	KVP und Kaizen	263
14.2	Eine Community of Practice aller Prozessverantwortlichen	264
14.3	Interkommunale Zusammenarbeit	266
	Literatur	266
Teil III Erfahrungen		
15	Die agile Einführung der prozessorientierten elektronischen Akte an der Universität Bielefeld	269
	Christiane Büchter	
15.1	Alles anders als in Kommunalverwaltungen?	269
15.2	Ausgangsbasis: Etablierung klassischer Projektmanagementmethoden	271
15.3	Das Projekt prozessorientierte elektronische Akte (E-Akte)	273
15.3.1	Wie wir uns auf das Projekt vorbereitet haben	273
15.4	„Unsere“ Adaption von Scrum	275
15.4.1	Scrum mit Teilzeitteams	275
15.4.2	Scrum für E-Akte-Projekte	277

15.5	Unterschiede zwischen klassischem Projektmanagement und Scrum	278
15.6	Fazit	280
	Literatur	281
16	Wie Anwender die Arbeit mit der E-Akte erleben	283
	Gregor Antochin und Wolf Steinbrecher	
16.1	Zu diesen Interviews	283
16.2	Die Interviews	284
16.2.1	Marianne Kleiber (Finanzabteilung)	284
16.2.2	Gerlinde Rastetter (Finanzabteilung)	286
16.2.3	Evelyn Hervan (Rechtsabteilung)	287
16.2.4	Malena Niemec (Abteilung Seelsorge)	288
16.2.5	Christiane Hirth (Finanzabteilung)	290
16.2.6	Tatjana Feerling (Rechtsabteilung)	292
16.2.7	Elisabeth Henneth (EDV-Abteilung)	293
16.2.8	Karsten Rudnick (Abteilung Organisation)	294
16.3	Was lernen wir daraus?	296
17	E-Akte-Projekte agil abwickeln – Wer macht denn so etwas?	297
	Franz Noll	
17.1	Vergabegesetze vs. agile Verträge	298
17.2	Zusammenarbeit	299
17.3	Maximiere die nicht getane Arbeit	300
17.4	Der Wirbelwind	301
17.5	Agiles Vorgehen	301
17.6	Die Sollbruchstelle	303
	Literatur	304
18	Vision der Vorgangsbearbeitung im Enterprise Content Management	305
	Anke Vortmann	
18.1	Vorgangsmanagement und andere Modelle der Geschäftsprozessmodellierung	305
18.2	Vorgangs- und Workflowmanagement sind ein Team	307
18.3	Vorgangsmanagement zur Orchestrierung von Geschäftsprozessen	308
18.4	Prozessmodellierung als Self-Service	309
18.5	Wie unterstützt Vorgangsmanagement agile Teams?	310
18.6	Fazit	312
	Literatur	313

19	Warum wir mit agilen Lastenheften arbeiten	315
	Thomas Lindauer	
19.1	Was ist Dokuneo?	316
19.2	Typische Schwachstellen klassischer Dokumenten- Management-Systeme	318
19.3	Das machen wir anders: der ganzheitliche Anspruch von Dokuneo	320
19.4	Agile Wunschlisten statt starrer Lastenhefte: So agil arbeitet Dokuneo	323
20	Vision des Software Herstellers OPTIMAL SYSTEMS	327
	Nikola Milanovic, Andreas Dunkel und Martin Bartonitz	
20.1	OPTIMAL SYSTEMS stellt sich vor	327
20.2	Wandel	328
	20.2.1 Vorteile und Risiken der Cloud	329
	20.2.2 Maßnahmen zur Steigerung der Vertrauenswürdigkeit	331
20.3	Der OPTIMAL SYSTEMS Weg zur Software as a Platform	331
	20.3.1 Heutige enaio-Cloud Services: Software as a Service	331
	20.3.2 Zukünftige yuavis Cloud Services: Software as a Platform	332
20.4	Künstliche Intelligenz	334
	Literatur	334
	Autorenvitaen	337

Teil I
Ziele

Teamarbeit! Eine Vision der E-Akte

1

Wie wollen wir unsere Arbeit im 21. Jahrhundert gestalten?

Wolf Steinbrecher

Zusammenfassung

Die Zukunft gehört der Teamarbeit. Selbstorganisierte Teams, die ihre Aufgaben als sinnvoll und herausfordernd betrachten, sind von einer geradezu überbordenden Produktivität. Die öffentliche Verwaltung wird ihre Herausforderungen nur meistern können, wenn sie Teamarbeit dort, wo sie sinnvoll ist, unterstützt. Digitalisierung ist ein wesentliches Mittel dazu. Aber neue Technik reicht nicht aus, sie ist nur Mittel zum Zweck. Was not tut, ist Zukunftsvisionen zu entwerfen, die an bestehenden Erfahrungen und Tendenzen kollaborativen Arbeitens anknüpfen.

1.1 Das Glück selbstorganisierter Teams

Wer einmal in der Praxis erleben durfte, wie eine einigermaßen harmonische Gruppe von Menschen, die vor einer gemeinsam zu bewältigenden Aufgabe stand, auf das gemeinsame Ziel losgestürmt ist. Wie Ideen als Pingpong-Bälle hin- und herflogen. Wie Lösungen abgewogen, realisiert, begutachtet, wieder verworfen und von Neuem entwickelt wurden. Wie jedes Hindernis nur neue Energie zu erzeugen schien: „Wir kriegen auch das hin!“ Wie die Gruppe sich in ein Netz in schwingendem Flow transformierte – wer das einmal erlebt hat, wird dieses Bild explodierender Produktivität nicht mehr vergessen.

Diese Erfahrung steht im Zentrum der „agilen Bewegung“.

Gegenwärtig wird ein Hype um agile Methoden entfacht. Und es ist nicht immer einfach, die Spreu vom Weizen zu trennen und die wirklich wichtigen Neuerungen von den

W. Steinbrecher (✉)

Forum Agile Verwaltung e. V., Karlsruhe, Baden-Württemberg, Deutschland

E-Mail: wolf.steinbrecher@agile-verwaltung.org

reinen Modeerscheinungen. Aber ein Phänomen sticht ins Auge: Alle agilen Methoden kreisen eben um diese Erkenntnis: dass ein Team überschaubarer Größe, das in einer Stimmung gegenseitigen Vertrauens und weitgehend ohne äußeres Hineinregieren auf ein gemeinsames Ziel hinwirkt – dass ein solches Team um ein Vielfaches produktiver ist als die gleiche Anzahl nebeneinander her arbeitender Einzelarbeiter.

Alles was sonst noch an bahnbrechenden Erkenntnissen durch Literatur und auf Blogs verbreitet wird – über Vertrauenskultur und dienende Führung und Beteiligung der Endanwender eines Produkts und und und –, all dies ergibt sich in letzter Analyse aus der zentralen Erkenntnis: gute Teams sind besser als (gute!) Einzelarbeiter.

„Teamarbeit überflügelt Einzelarbeit.“

Merkwürdig! Oder?

Dies ist keine wirklich neue Erkenntnis. Ich bin fest davon überzeugt, dass Teamarbeit für Menschen das Normalste der Welt ist. Aber warum erscheint sie heute noch oft wie ein „Schwimmen gegen den Strom“?

1.2 Die Teamarbeit ist die Zukunft

1.2.1 Das allgegenwärtige, überkommene Prinzip der „Einzelzuständigkeit“

Denn die Art und Weise, wie wir in unseren Verwaltungen unsere Arbeit organisieren, lässt Teamerfahrungen nur selten zu. Die Arbeit ist nach wie vor durch das Prinzip der Einzelarbeit und Einzelzuständigkeit geprägt.¹ Ein Sachbearbeiter ist für ein Bürgeranliegen zuständig und bearbeitet es von Anfang bis Ende eigenständig, ohne Zutun anderer Kollegen. Die einzige Abstimmung findet mit dem zeichnungsberechtigten Vorgesetzten statt, der in der Regel den Vorschlag des Sachbearbeiters absegnet und den formellen Beschluss unterschreibt Abb. 1.1.

Die Arbeitsweise findet ihren Niederschlag in einer spezifischen Arbeitsteilung: in den klassischen Ämtern, die mit Bürgeranträgen zu tun haben (Bauamt, Führerscheinstelle, Sozialamt) ist immer ein Sachbearbeiter für x „Fälle“, oft nach Anfangsbuchstabe der Namen der Antragsteller, zuständig. Querverbindungen zwischen den Mitarbeitern ergeben sich, außer im Vertretungsfall, nicht.

Diese Art der Arbeit ist seit Jahrhunderten in der öffentlichen Verwaltung verankert. Versucht man, sie historisch zurückzuverfolgen, so gelangt man bis an die ersten Vorformen von Verwaltungsbürokratie an den Fürstenhöfen im 17. und 18. Jahrhundert. Und sie strahlt noch heute aus auf andere Berufe außerhalb der eigentlichen

¹Ich denke hier vor allem an Kommunalverwaltungen, die mit einzelnen Bürgeranliegen zu tun haben.

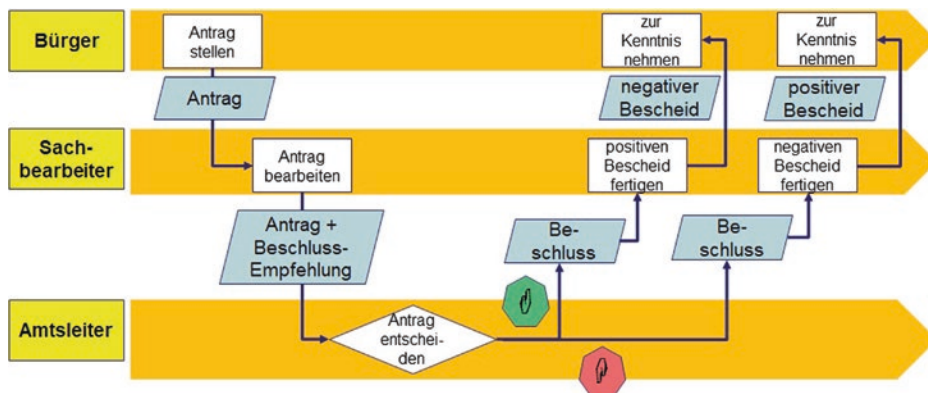


Abb. 1.1 Im Standard-Bearbeitungsgang bearbeitet ein Sachbearbeiter einen Vorgang ohne Zutun von Kollegen

Kernverwaltung – zum Beispiel ist bei Lehrern und Hochschuldozenten die Einzelarbeit, losgelöst von jedem Kollektiv, eher die Regel als die Ausnahme.²

Und dies beginnt sich jetzt grundsätzlich zu ändern. Es gibt die Entwicklung neuer Arbeitsformen, und es gibt Widerstand dagegen. Auch mit diesem Widerstand müssen wir uns auseinandersetzen, weil er immer Hinweise auf Unausgewogenheiten im Neuen liefert.

1.2.2 Was ist „normal“?

1.2.2.1 „Teamarbeit ist unmodern“

Beide Lager – Pro und Contra Teamarbeit – wappnen sich mit Wissenschaft und versuchen, in deren Rüstung zu schlüpfen und ihre jeweilige Position unangreifbar zu machen.

Hören wir zuerst Prof. Dr. Fredmund Malik, Lehrstuhlinhaber an der Universität St. Gallen und Gründer des dortigen Management Zentrums:

„Teamarbeit, so hört man oft, sei die einzige Arbeitsform, mit der man die komplexen Probleme der heutigen Zeit mit all ihren Vernetzungen lösen könne. Folgerichtig wird von Führungskräften verlangt, dass sie teamfähig seien. Teamfähigkeit wird als eine Kerndimension der sogenannten sozialen Kompetenz verstanden. Teams und Teamarbeit werden unisono derart positiv gesehen, dass ich – gewissermaßen sportiv – ein bisschen ‚dagegenhalten‘ möchte.“^[2]

²Vgl. die Aussage von Andreas Schleicher, Leiter des OECD-Direktorats und Chefkoordinator der Pisa-Studie, von Anfang 2019: „Es muss Schluss mit dem Einzelkämpfertum in den Klassenzimmern sein. Lehrer müssen viel mehr gemeinsam Unterricht vorbereiten und auf Plattformen gezielt Unterrichtskonzepte austauschen. Da sind andere Länder viel weiter – bis hin zum regelmäßigen gegenseitigen Unterrichtsbesuch.“ (in [12]).

Maliks zentrale Behauptung lautet weiter

„dass alle wirklich großen Leistungen der Menschheit in Wahrheit die Leistung von Einzelnen sind.“

Zum Beleg führt er an, alle Musiker, Dichter und bildenden Künstler seien Einzelkämpfer gewesen.

„Alle Gedichte, Balladen und Epen, die gesamten Werke der Weltliteratur in allen Epochen, sind von Einzelpersonen geschrieben worden.“ [2], Ebda.³

Deshalb, so die Schlussfolgerung Maliks,

„schlage ich vor, gelegentlich die eine oder andere Arbeitsgruppe nicht einzusetzen, auf das eine oder andere Team zu verzichten und die manchmal effizienteste Arbeitsform zu wählen: Die einzelne kompetente Person, wenn man sie mit einem klaren Auftrag ungestört arbeiten lässt.“

Nun stellt der letzte Satz einen überraschenden Gedankensalto dar. Wo kommt auf einmal der „klare Auftrag“ her? Welcher der genialen Einzelschöpfer der „gesamten Werke der Weltliteratur“ hat denn im Auftrag gedichtet? Und wenn ein Kunstwerk ein Auftragswerk war, wie z. B. Goyas Porträts der königlichen Familie, dann überdauerte es die Zeit gerade dort, wo es dem „klaren Auftrag“ (oft im Verdeckten) zuwiderhandelte.

Maliks wirkliche Frage lautet also: Wem kann ich als Vorgesetzter besser meine „klaren Aufträge“ erteilen? Wer wird meinen Vorgaben diensteifriger nachkommen: Der Einzelne oder das Team?

Aber ist diese Frage überhaupt noch zeitgemäß? Funktionieren tatsächlich alle heute in der Arbeitswelt auftretenden Aufgaben nach diesem Schema

„Vorgesetzter gibt Anweisung – Mitarbeiter führt aus“?

Hinter dem von Prof. Malik postulierten hierarchischen Verhältnis „Vorgesetzter – Mitarbeiter“ steckt ein weiteres, nicht mehr zeitgemäßes Paradigma:

„Am Anfang die Planung – danach die Umsetzung.“

³Eine gewagte Behauptung. Malik ignoriert zum Beispiel die Arbeitssymbiose von Goethe und Schiller ebenso wie die Entstehungsgeschichte des „West-östlichen Diwan“. Auch wie Brechts Stücke auf der Bühne, im Schauspielerteam, entstanden (wie vermutlich auch die Shakespeares).

„Außerdem sind künstlerische Tätigkeiten ein sehr schmales (wenn auch bedeutendes) Segment unseres Tuns. Im Gegenzug würde ich fragen, welcher Einzelkämpfer denn eine Rheinbrücke, eine Autobahn oder einen Wolkenkratzer gebaut hat. Oder um bei den bedeutenden Zeichen der Menschheit zu bleiben: die Freiheitsstatue, den Eiffelturm oder die Chinesische Mauer.“ (Anmerkung Franz Noll).

Heutzutage sind aber viele Aufgaben durch Unsicherheit gekennzeichnet. Im Verlauf der Zielerreichung müssen die anfänglichen Planvorgaben modifiziert werden, neue Entscheidungen sind zu treffen – und dabei muss der Mitarbeiter weitgehend selbstständig handeln können. Kann er dies nicht, sondern muss sich dauernd der fortdauernden Akzeptanz des Vorgesetzten versichern, verliert sich die Arbeit in endlosen bürokratischen Schleifen.

Komplexe Aufgaben widersetzen sich der einfachen Auftragsform, die in der Vergangenheit ihre Berechtigung gehabt haben mag. Und Maliks Verweis auf geniale Werke der Weltliteratur widerspricht seiner Schlussfolgerung. Denn diese waren Ergebnis einer Selbstbeauftragung des Künstlers und wurden selbstorganisiert zum Ende geführt. Schlussfolgerung: „Viel produktive Energie fließt in ein Werk, das der Ausführende sich selbst zum Ziel gesetzt hat und bei dem er für die Methode der Zielerreichung allein verantwortlich ist.“⁴

Und zudem geht es bei den von Prof. Malik gewählten Beispielen jeweils um einzigartige Kunstwerke. Per Definition sind diese Dinge nicht wiederholbar. Wie sieht das aber mit den Verwaltungsaufgaben aus? Sollen hier nicht Tätigkeiten wiederholbar sein, möglichst vergleichbar, fair und an Gesetzen und Richtlinien orientiert – obwohl es oft Fallentscheidungen mit unzähligen unterschiedlichen Parametern sind? Und macht nicht die Zunahme dieser Komplexität das Verwaltungshandeln jeweils herausfordernder?⁵

1.2.2.2 Teamarbeit ist Teil unserer zerebralen Struktur

Es gibt andere Forschungen, die sich der Frage der Teamarbeit aus einer evolutionären Sicht nähern.

Teamarbeit steckt uns in den Genen. Jahrhunderttausende lang arbeiteten die Menschen in Gruppen zusammen. Kein einzelner Jäger konnte das Mammut erlegen, immer gehörten noch andere dazu (zumindest *ein* anderer, der half, es nach Hause zu tragen). Sogar die optimale Gruppengröße von ca. 6 bis 7 Teammitgliedern scheint uns einprogrammiert zu sein.

Der beste Zeuge dafür ist die Größe des menschlichen Gehirns. Der Hirnforscher Martin F. P. Seligman verweist auf die herkömmliche Erklärung für dessen Entwicklung:

„Wozu ist das große menschliche Gehirn da? Vor etwa 500.000 Jahren verdoppelte sich das Schädelvolumen unserer hominiden Vorfahren von 600 Kubikzentimeter auf seine heutigen 1.200 Kubikzentimeter. Die gängige Erklärung für all dieses zusätzliche Gehirn lautet, dass es uns erlaubt, Werkzeuge und Waffen zu verfertigen. Man muss wirklich schlau sein, um die physische Welt instrumentell zu bearbeiten.“ [3]

⁴Aber die (mangelnde) Effizienz von Teams war in Wahrheit nicht die Frage von Prof. Malik. Sondern die, ob Führungskräfte teamfähig sein müssten. Und seine, auch für Professoren, tröstliche Botschaft lautet: „Nein, müssen sie nicht.“

⁵Anmerkung von Franz Noll, persönliche Mitteilung.

Neuere Überlegungen und Forschungen hätten hingegen Hinweise auf eine ganz andere Art von komplexen Problemen ergeben, die unser Gehirn zu lösen habe:

„Wenn ich mich mit meinen Studenten unterhalte, wie löse ich dann das Problem, dass ich etwas sagen will, das Margaret für lustig hält, das Tom nicht beleidigt und das Derek überzeugt, dass er Unrecht hat, ohne allzu sehr darauf heranzuhacken? Das sind extrem komplizierte Probleme – Probleme, die Computer nicht lösen können, obwohl sie Waffen und Werkzeuge im Handumdrehen entwerfen können. Aber Menschen können soziale Fragestellungen lösen – und tun es täglich und stündlich.“ (das.)

Er nennt unser Gehirn eine „Beziehungs-Simulations-Maschine“ und schlussfolgert:

„Unser massiver präfrontaler Cortex verwendet ständig seine Milliarden von Verknüpfungen, um soziale Möglichkeiten zu simulieren und dann die optimale Handlung auszuwählen. [...] es wurde von der Evolution selektiert genau für diese Funktion, harmonische und effiziente menschliche Beziehungen zu entwerfen und umzusetzen.“ (das.)

Es war also vermutlich eine gehörige Umerziehung nötig, damit uns das Einzelkämpfertum als „normal“ und das Team als Ausnahme erscheint. Ich will hier gar nicht außerhalb meines Reviers wildern und deshalb keine soziologische Analyse wagen, welche Faktoren diese Umerziehung bewirkt haben mögen. Die tayloristische Fabrik des 20. Jahrhunderts spielt sicher eine Rolle. Die Ausrichtung des Schulsystems auf isolierte Einzelleistungen.⁶ Die in den Medien hochgeliebte Figur des erfolgreichen Managers, des „Machers“, der als Gewinner alles nimmt – viele Faktoren mögen es sein. Was für uns bei unserer Spekulation über künftige Arbeitsformen nur wichtig ist: trotz aller scheinbaren Gewöhnung ist Einzelarbeit mühevoll.

1.2.3 „Cooperation is a form of work“ (Kommune Ängelholm, Schweden)

Wenn Jeff Sutherland, einer der beiden Begründer des agilen Handlungsrahmens⁷ Scrum, auf dessen Entwicklung zurückblickt, so betont er regelmäßig: der erste Schritt in dieser Geschichte war die Bildung von funktionsübergreifenden („cross-funktionalen“), selbstorganisierten Teams. Alle anderen Elemente wurden erst später hinzugefügt.

Auch die Gemeindeverwaltung Ängelholm, die sich ab dem 01.01.2015 eine völlig neue Aufbauorganisation gegeben hat und sich die „erste agile Kommune Schwedens“ nennt, stellt die Problemlösung in „Arenen“ – wie sie ihre cross-funktionalen Teams

⁶Vgl. zum Beispiel die Darstellung des Schulsystems in [10].

⁷Sutherland und Schwaber (der zweite Begründer) verwarfen sich dagegen, Scrum als „Projektmanagementmethode“ zu bezeichnen, weil es wesentliche Elemente nicht enthält, die zum Projektmanagement dazu gehören (z. B. kommt die Rolle des Auftraggebers nicht vor). Allerdings wird Scrum vorwiegend in der Projektarbeit und nicht bei Routineaufgaben angewendet.

nennt – als den Kern ihrer Neuerungen dar: „Zusammenarbeit ist eine Form der Arbeit.“ In dieser etwas süffisanten Formulierung tritt sie allen Vorurteilen entgegen, Teamarbeit sei vor allem ein Sich-Ausruhen auf Kosten anderer.

Die Ängelholmer haben darüber hinaus eine Reihe von Grundsätzen formuliert, in denen sich Teamarbeit ausdrückt und die durch Teamarbeit möglich werden:

- Sei verantwortlich!
 - Sieh das Ganze und nicht nur deinen Ausschnitt!
 - Entwickle deine Fähigkeiten und löse Probleme, wenn sie aufkommen!
 - Mache auf Probleme aufmerksam, die von der Organisation gelöst werden müssen!
 - Gehe mit offenen Sinnen durch die Welt und erkenne sich bietende Möglichkeiten!
- [11]

Das ist der „kulturelle“ Aspekt von Teamarbeit. Kultur lässt sich nicht fassen. Es gibt keine „Hebel“, um an der Kultur einer Organisation direkt anzusetzen. Kultur ist ein Bündel von Haltungen, Verhaltensweisen, Methoden und Sprechweisen, die in der Vergangenheit zum Erfolg geführt haben. Will man Kultur ändern, muss man mittels neuer Methoden, Verhaltensweisen und Haltungen neue Erfolge erzielen. Dann ergeben sich neue Sprechweisen und nach und nach eine neue Kultur. Sie ist Ergebnis praktischer Übung, nicht von Lernen aus Büchern (wie dem vorliegenden) oder von Präsentationen. Die Arbeit in Teams, in Arenen oder wie immer ihre Bezeichnung lautet, ist der Boden, auf dem diese praktischen Übungen stattfinden können.

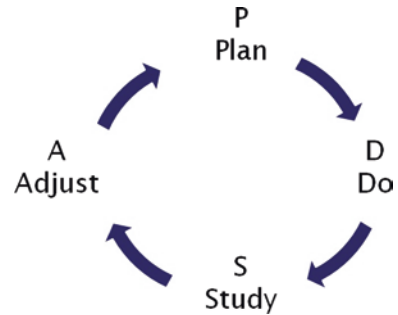
1.2.4 Teams als Verbesserungstreiber – der „Demingkreis“

Teamarbeit ist kein Dogma. Es wird auch in Zukunft keinen Sinn machen, die Bearbeitung einer Kfz-Ummeldung in der Zulassungsstelle im Fünferkreis, der sich um den Bürger herumgruppiert, zu erledigen statt durch einen einzelnen Mitarbeiter am Schalter. Es gibt stark strukturierte Prozesse, die zu 99 % einem festen Schema folgen, von Einzelnen ausgeführt werden können und keiner „cross-funktionalen Teams“ bedürfen.

Aber selbst die Prozesse einer Kfz-Zulassungsstelle ändern sich ab und zu durch Gesetzgeber oder Verwaltungskunden: Nichts bleibt wie es ist. Es gibt neue Vorschriften, es gibt vielleicht Beschwerden über lange Wartezeiten, die Zahl der Anträge nimmt zu oder ab und die Räumlichkeiten sind nicht mehr angemessen, ein Mitarbeiter findet einen Ablauf umständlich – immer ist ein Team den Impulsen der Umwelt ausgesetzt. Und immer muss es reagieren. Und dafür kann Teamarbeit auch dort Sinn machen, wo sie im operativen Alltag keinen Nutzen stiften würde.

Die Herausforderung ist da, als Team zu reagieren und nicht als ein Haufen Einzelner. Verschiedene Ansätze sind in Gebrauch, um einem systematischen Erfassen, Reflektieren und Bearbeiten von Herausforderungen durch das Team einen Rahmen zu bieten.

Abb. 1.2 Der PDSA-Zyklus als Motor der Veränderung



Einen Ansatz stellen die regelmäßigen Retrospektiven dar, die im Rahmen von Scrum entwickelt wurden.⁸ Einen anderen Ansatz bildet der sog. Deming-Kreis, auch als PDSA bzw. PDCA bezeichnet (Abb. 1.2).⁹

Um schnell auf Impulse der Umwelt (inclusive neuer Ideen der Mitarbeiter selbst) einzugehen, dient der PDSA-Zyklus als eine Experimentier-Maschine: das Team plant einen ersten, unvollkommenen Prototypen („Plan“). Den setzt man um („Do“). Dann schaut man sich an, was an den Ergebnissen gut und was mangelhaft ist („Study“). Dann überlegt man, welche Teile des Produkts man wie ändern sollte („Adjust“). Und daraus macht man einen neuen Plan. Und das Ganze beginnt von vorne.

Das Wesen des Teams liegt im Anspruch und in der Praxis, sich **als Team** zu entwickeln. Im Team besteht immer das Widerspiel von Einzelem und Gruppe. Der Gegensatz ist nicht aufhebbar – nie kann der Einzelne in der Gruppe „aufgehen“, sich „in ihr verlieren“. Aber das Bestreben, dahin zu gelangen, unvermeidlich gefolgt vom Streben nach Distanzierung¹⁰ – diese Form von Schwingungen, in die gute, ausgewogene Teams gelangen, kann in den produktiven „Flow“ führen. PDSA ist diese Oberflächensmethode, die funktioniert, wenn jene Tiefenstruktur im Hintergrund wirkt.

1.2.5 Teams als Wissensproduzenten

Die japanischen Autoren Nonaka und Takeuchi gehen in ihrem Standardwerk „Die Organisation des Wissens“ über die Perspektive der Prozessverbesserung hinaus. Sie nehmen

⁸Zu Retrospektiven siehe unten Kap. 6.

⁹Wir verwenden hier das Kürzel PDSA (Plan – Do – **Study** – **Adjust**) anstatt des verbreiteteren PDCA (Plan – Do – **Check** – **Act**). Zur Begründung siehe [7].

¹⁰Für den Menschen stellen Individuierung und Gesellschaftlichkeit einen Scheingegensatz dar. Der Satz von Margaret Thatcher es gebe keine Gesellschaft, sondern nur Einzelpersonen, stellt einander bedingende Dinge gegeneinander. Nur in Gesellschaft kann der Mensch sich zum Individuum entwickeln – und sich vereinzeln.

die Erzeugung des Wissens nicht nur für und in einzelnen Teams, sondern für eine Gesamtorganisation in den Blick. Darin haben allerdings Teams eine besondere Rolle:

„In dieser Studie (*ihrem Buch, d. Verf.*) benutzten wir Rugby als Metapher, um die Geschwindigkeit und Flexibilität zu beschreiben, die japanische Unternehmen bei der Entwicklung von Neuprodukten an den Tag legen. (...) Der Ball, der im Team weitergegeben wird, repräsentiert ein gemeinsames Verständnis: wofür das Unternehmen steht, wohin es steuert, in welcher Welt es existieren und wie es diese Welt verwirklichen will. (...)

Aber *wie* wird der Ball beim Rugby weitergegeben? Im Gegensatz zum Stab im Staffellauf bewegt sich der Ball nicht auf eine genau festgelegte und strukturierte Weise. Er bewegt sich nicht linear und sequenziell. Die Bewegung des Balls beim Rugby entspringt dem Zusammenspiel der Teammitglieder auf dem Feld, die sich dank ihrer unmittelbaren Erfahrung im Augenblick (im ‚Hier und Jetzt‘) für einen geeigneten Spielzug entscheiden. Voraussetzung dafür ist eine intensive und anstrengende Interaktion der Teammitglieder.“¹¹

Dem Blick von außen, aus einer fernöstlichen Kultur, den Nonaka und Takeuchi liefern, kommt besonderes Gewicht zu. Er bietet uns an, uns für einen Augenblick aus unserer „Filterblase“ aus Das-machen-wir-doch-schon-immer-so-Schablonen zu befreien.

Das Angebot ist für deutsche Verwaltungen genauso wertvoll wie für deutsche Unternehmen, die die Autoren in ihrem Buch direkt adressieren. Auch und gerade die Verwaltungen denken immer in „Staffelläufen“, in denen Dokumente und Aufgaben von einem zum nächsten Staffelläufer weitergereicht werden. Nonaka und Takeuchi weisen auf ihre Erfahrung, in denen die gleichzeitige, „intensive und anstrengende“ Arbeit des Teams Wissen erschließt und generiert. Angesichts der demografischen Situation unserer Verwaltungen können alle Anregungen für den Aufbau eines nachhaltigen Wissensmanagements nur von Nutzen sein.

1.3 Teams nutzen bereits digitale Medien als Collaboration Platforms

1.3.1 Erste wilde Blüten der Teamarbeit: Sharepoint & Co. für die Teamablage

Visionen für die Zukunft degenerieren zu lyrischen Gesängen, wenn sie sich komplett von der Realität verabschieden und sich in Wunschträumen verlieren. Sie müssen sich erden. Der Blick richtet sich auf die Tendenzen in der Gegenwart, die mögliche Driften in die Zukunft im Heute manifestieren. Was tun Teams, die als Teams arbeiten wollen, schon jetzt? Wie organisieren sie sich?

Dabei fällt auf: Zwischen den eingehegten Beeten der Siloablage blühen erste Teamblumen. Vor allem bei größeren Projekten, wenn sie eine hohe Komplexität aufweisen

¹¹Vgl. [13], Seite 11.

und die Projektteams über einen längeren Zeitraum zusammenarbeiten, schaffen sich diese oft neue Strukturen. Es werden Projektlaufwerke eingerichtet, auf die alle Projektmitglieder Zugriff erhalten, oder in den letzten Jahren auch oft SharePoint-Server. Das zeigt, dass der Bedarf, über die alte Ordnung hinauszugehen, durchaus gespürt wird und auch aktiv neue Mittel und Wege gesucht werden.

1.3.2 Apps und Boards für die Synchronisation und Koordination

Teams, die zusammenarbeiten, brauchen neben einer gemeinsamen Ablage auch Synchronisations-Instrumente, mit deren Hilfe die kollektiven Aufgaben notiert, organisiert, priorisiert, verteilt, erledigt und abgeschlossen werden. Und diese Bedarfe organisieren Teams für sich schon in Eigeninitiative – nolens volens **neben** den von der jeweiligen Verwaltung „offiziell“ angebotenen Arbeitsinstrumenten. So finden wir oft den paradoxen Zustand vor, dass der Digitalisierungsgrad von Beschäftigten im privaten Bereich höher ist als in ihrer professionellen Umgebung.

- In diesem privaten Bereich hat sich WhatsApp weit verbreitet. In WhatsApp kann man Gruppen bilden und diesen Gruppen Nachrichten zukommen lassen. Was sind die Unterschiede zur E-Mail?
 - WhatsApp-Nachrichten sind per se gruppenorientiert, nicht individuell wie E-Mails. Im Gruppenraum von WhatsApp schreibe ich etwas und alle sehen es. Bei einer E-Mail hingegen muss ich explizit „Allen antworten“ anklicken, um eine Empfängergruppe einzubeziehen.
 - WhatsApp-Gruppen bilden sich oft um Projekte herum, zum Beispiel „Barcelona-Besuch im Freundeskreis“ oder auch „Wohnprojekt in der Waldstadt“. Alle Mitteilungen zum Projekt sind für die zugehörige Gruppe sofort als Zusammenhang („Kontext“) sichtbar. Bei E-Mails müsste ich die zusammengehörenden Nachrichten erst mühsam aus dem Wust von Posteingang, Postausgang und Gelöschten Objekten zusammensuchen – ohne Gesamtsicht „auf einen Blick“.
 - Nicht ganz einfach ist es, Dokumente an WhatsApp-Nachrichten anzuheften. Oft läuft WhatsApp nur auf dem Smartphone und hat keinen Zugang zum entsprechenden Dokumenten-Repository. Work-arounds, um das Problem zu lösen, sind möglich, aber umständlich. Das ist einer der Gründe, warum die App nicht in den beruflichen Bereich ausstrahlt.
- Im Arbeitsumfeld ist in letzter Zeit eine breitere Nutzung von Slack zu beobachten.¹² Auch in Slack können sich Gruppen zusammenschließen. Die Liste der Gruppen, zu denen ein Einzelner gehört, ist hier nicht ganz so übersichtlich wie bei WhatsApp.

¹²Slack ist hier nur als Beispiel genannt. Auch „Teams“ und „yammer“ sind ähnliche Plattformen.