

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 Plattform.	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	Bedéutung 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 Registratur	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 Kopiertvorlage	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	Revisionssichere 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- und 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 Plattform	331
	20.3.1 Heutige enaio-Cloud Services: Software as a Service	331
	20.3.2 Zukünftige yuuviz Cloud Services: Software as a Plattform	332
20.4	Künstliche Intelligenz.	334
	Literatur.	334
	Autorenvitaen.	337