

Leitplanken für ein Lastenheft

Die Prozessorientierte eAkte

Version vom 2018-02-01

Wolf Steinbrecher, Karlsruhe

Inhalt

Überblick.....	5
Zweck des Dokuments	5
Die drei Teile des Lastenhefts: funktional, technisch, allgemein.....	5
Das Forum Agile Verwaltung (FAV e.V.)	6
Die Common Sense Team GmbH	6
Literatur	7
Einleitung.....	8
Glossar der Fundamentalbegriffe im Lastenheft	8
Die eAkte als Grundlage der Verwaltungsdigitalisierung	9
1 Prozessorientierter Aktenplan oder Ordnerplan	11
1.1 Prozesslandschaft als Grundlage der Gliederung der Vorgangsakten im Aktenplan	11
1.2 Metadaten bei den Aktenplaneinträgen.....	13
1.3 Wissensakten.....	13
2 Die Rolle der Objekte in der prozessorientierten eAkte	14
2.1 Objekte mit Identität	15
2.2 Objektkategorien.....	16
2.3 Merkmale von Objekten	16
2.4 Darstellung von Objektlisten	18
2.5 Merkmale und Merkmalskategorien	18
3 Vorgänge.....	20
3.1 Bedeutung von Vorgängen	20
3.2 Definition	20
3.3 Metadaten zu einem Vorgang.....	21
4 Wissensdokumente	22
5 Rollen und Berechtigungen.....	23

Die Prozessorientierte eAkte

5.1	Rollen in der operativen Arbeit.....	23
5.2	Rollen in der Software-Administration.....	24
5.2.1	Strukturredakteur und IT-Administrator	24
5.2.2	Prozessverantwortliche.....	25
5.2.3	Anwender	25
5.3	Berechtigungssystem	25
5.3.1	Berechtigungen nach Prozessen: die erweiterten Vorgangsteams	26
5.3.2	Komplexere Berechtigungen.....	28
5.3.3	Möglichkeit der ad-hoc-Berechtigung	29
5.3.4	Berechtigungen nicht nur nach Prozessen, sondern auch nach Objekten.....	29
6	Meilensteine und Synchronisation der Vorgangsteams	30
6.1	Standardisierung und Strukturierung durch Meilensteine	30
6.2	Komplexitätsreduktion	31
7	Aktivitäten und ad-hoc-Workflows	33
	Danksagung.....	35
	Literatur	36

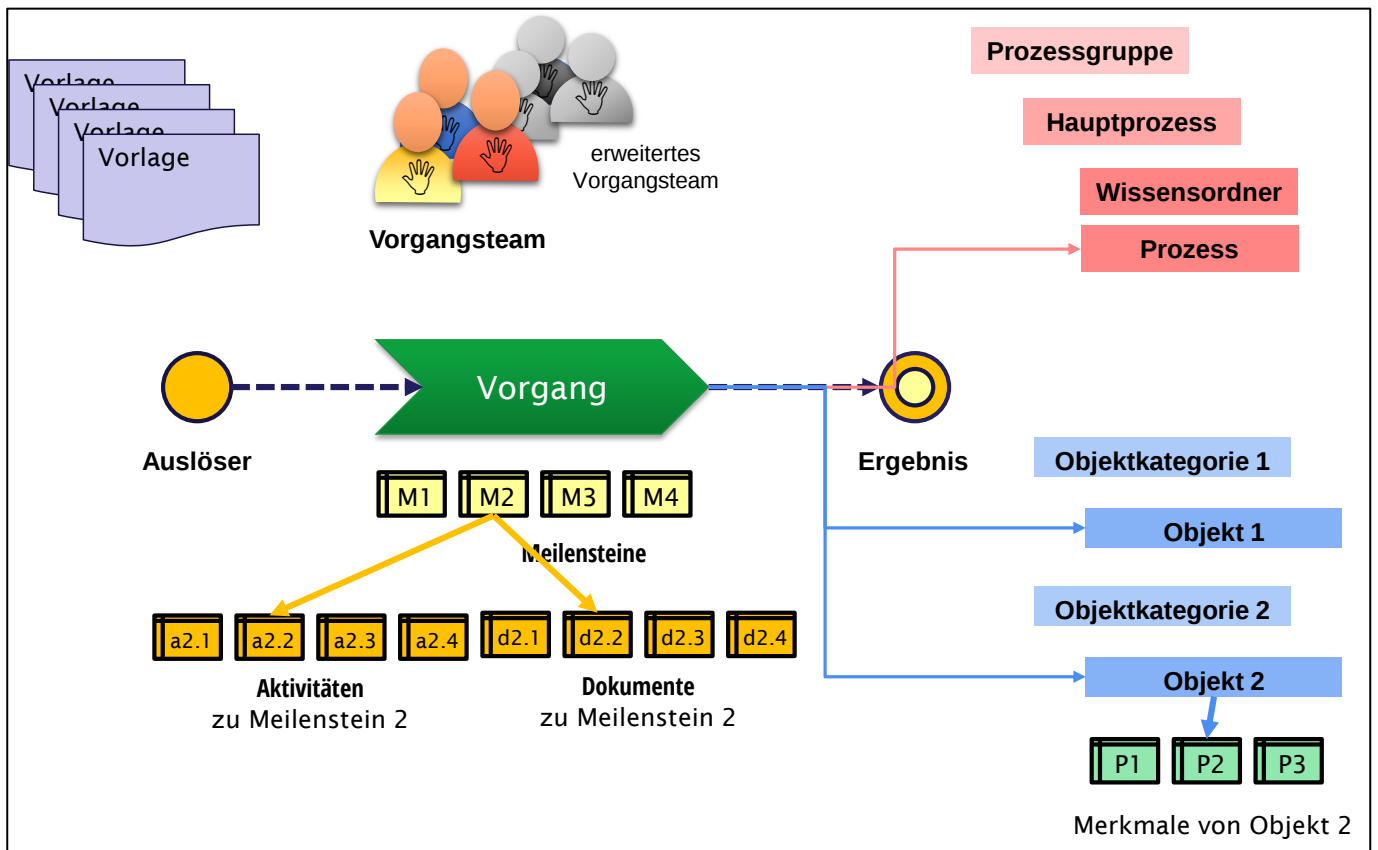


Abbildung 1: Im Zentrum der eAkte steht der Vorgang, umgeben von einem Kranz von Konstrukten

Überblick

Zweck des Dokuments

In diesem White Paper erläutern wir die konzeptionellen Grundlagen, die unserem Lastenheftentwurf für eine eAkte zugrunde liegen sollen¹. Aus unserer Sicht kommt es für die Verwaltungen darauf an, die Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen mit einem möglichst hohen Nutzen für die eigenen inneren Abläufe zu verbinden. Worin dieser Nutzen besteht – in der Beantwortung dieser Frage heben wir uns deutlich von anderen Experten ab.

Die eAkte soll, so meinen wir, die Grundlagen für ein teamorientiertes Informationsmanagement legen bzw. die entsprechenden organisatorischen Änderungen unterstützen. Im Kern besteht die Herausforderung darin, die abgeschotteten Abteilungen mit ihren je „eigenen“ Dokumenten- und Wissensbeständen („Siloablage“) aufzubrechen und durch Teamräume entlang der Prozesse zu ersetzen.

Das Lastenheft wird diese neue Sichtweise in Form einzelner Anforderungen darstellen. Dabei verliert man als Projektverantwortlicher eines DMS-Projekts, aber auch als Bieter leicht den Überblick. Wir merken das daran, dass sich in Ausschreibungsverfahren die Bieteranfragen häufen und die Unsicherheit („Haben wir auch alles richtig verstanden?“) groß ist.

Hier soll das vorliegende Papier Abhilfe schaffen und den ganzheitlichen Blick über die vielen Einzelpunkte des Lastenhefts hinaus herstellen.

Andererseits soll dies auf einem überschaubaren Raum geschehen. Wir können hier nicht den ganzen theoretischen Hintergrund des Prozessorientierten Ablagesystems (PAS®) und der digitalen eAkte darstellen. Deshalb verweisen wir an verschiedenen Stellen auf Literatur, in der bestimmte Konzepte genauer erläutert werden.

Die drei Teile des Lastenhefts: funktional, technisch, allgemein

Unser Lastenheft wird aus drei Teilen bestehen:

1. Einem funktionalen Teil, in dem die Anforderungen aus Sicht der Anwender beschrieben werden;
2. Einem technischen Teil, in dem es um die Einbettung in Betriebssysteme, die Unterstützung mobiler Endgeräte, den Datenschutz und die Anbindung von Fachverfahren (Schnittstellen) geht;

¹ Von diesem Lastenheft existiert zurzeit ein Entwurf. Er soll noch in einigen Projekten erprobt werden, bevor er veröffentlicht wird.

Die Prozessorientierte eAkte

3. Einem allgemeinen Teil, in dem Anforderungen an Unterstützungszeiten der Hotline, Vertragsmodell und ähnliches geht.

Das vorliegende Papier behandelt nur den ersten Teil des Lastenhefts. Das heißt, insbesondere der technische Teil, der in Präsentationen am liebsten vorgestellt wird und auf den sich die Entwicklungsenergien der Hersteller derzeit fokussieren, wird hier gar nicht berührt. Wir haben uns hier auf die Themen konzentriert, die üblicherweise zu kurz kommen.

Das Forum Agile Verwaltung (FAV e.V.)

Das Forum wurde am 11. Februar 2016 in Karlsruhe aus der Taufe gehoben. Bislang (Stand: 2017) sind wir sechs Praktiker aus der Verwaltung (Kommunale, kantonale und Bundesverwaltung) sowie aus verwaltungsorientierten Dienstleistungsunternehmen.

Wir haben uns zum Ziel gesetzt, die Kultur der Agilität in die Verwaltung zu tragen. Dazu wollen wir ein Netzwerk von Praktikern zur gegenseitigen Unterstützung werden; also ein Internet-Forum, in das man Fragen hineinrufen kann und Antworten erhält. Und ein Forum im klassischen Sinne, ein Marktplatz der Begegnungen, auf dem man sich auch physisch trifft und Erfahrungen und Standpunkte tauscht.

Das FAV arbeitet rein ehrenamtlich. Alle Leistungen werden kostenlos oder zu Selbstkosten angeboten.

Unseren Blog finden Sie unter

www.agile-verwaltung.org

Projektleiter und Softwarehersteller, die Fragen zu unseren Konzepten haben, können uns gerne per E-Mail kontaktieren: forumagileverwaltung@gmail.com, Betreff: White Paper eAkte.

Die Common Sense Team GmbH

Bevor es das FAV gab, wurden viele der hier vorgestellten Konzepte von der Common Sense Team GmbH (CST) entwickelt.

CST ist eine Organisationsberatung, die großen und kleinen Organisationen dabei hilft, gute Strukturen für Zusammenarbeit zu schaffen. Eines unserer Themen stellt dabei auch die Beratung zu Dokumenten- und Informationsmanagement, Ablage, Betriebsdokumentation, Projektablage, Auswahl und Einführung von DMS und E-Akte dar.

Die Prozessorientierte eAkte

Common Sense Team unterstützt das Forum Agile Verwaltung. Der Verfasser des vorliegenden Papers, Wolf Steinbrecher, hat aufgrund seiner „Geschichte“ als langjähriger Beschäftigter in der Öffentlichen Verwaltung das FAV mitbegründet. Im Folgenden ist deshalb manchmal vom FAV, manchmal von CST die Rede, je nachdem, in welchem Zusammenhang ein Konzept entwickelt wurde.

Literatur

Zur Vertiefung der hier angesprochenen Themen haben wir verschiedene Bücher veröffentlicht:

- Steinbrecher, Wolf; Müll-Schnurr, Martina: **Prozessorientierte Ablage: Dokumentenmanagement-Projekte zum Erfolg führen**. Praktischer Leitfaden für die Gestaltung einer modernen Ablagestruktur. 3. überarb. u. erw. Aufl. 2014. Berlin Heidelberg New York: Springer-Verlag, 2014
- Fischbach, Jan; Steinbrecher, Wolf: **Projektablage. Wie aus einer lästigen Pflicht eine mächtige Plattform für Zusammenarbeit wird**, 2014, E-Book, veröffentlicht bei LeanPub, erhältlich unter den Adressen <https://leanpub.com/projektablage/> und www.amazon.de
- Fischbach, Jan; Steinbrecher, Wolf: **ERP-Systeme und DMS agil einführen. IT-Projekte besser starten. IT-Projekte nach einer Krise neu aufsetzen**, 2015, E-Book, veröffentlicht bei LeanPub, erhältlich unter der Adresse <https://leanpub.com/unternehmenssoftwareagileinfuehren>
- Steinbrecher, Wolf; Fischbach, Jan: **Praxisbuch Informationsmanagement, Wissen im Unternehmen teilen. Guter Umgang mit Dokumenten, E-Mails, Aufgaben und Meetings**, 2016, E-Book, veröffentlicht bei LeanPub, erhältlich unter der Adresse <https://leanpub.com/pb-informationsmanagement>

Einleitung

Glossar der Fundamentalbegriffe

Begriff	Erläuterung	Bemerkungen und Beispiele
Vorgang	Ein Vorgang ist eine Kette von Aktivitäten in einem sinnvollen Zusammenhang. Ein Vorgang beginnt immer mit einem Auslöser und endet entweder mit einem nützlichen Ergebnis (Output) oder wird abgebrochen.	
Vorgangsteam	Diejenigen Mitarbeiter, die grundsätzlich (wenn auch nur im Vertretungsfall oder gelegentlich) an einem Vorgang beteiligt sind und dort Schreib- und Leserechte besitzen.	
Prozess	Ein Ablaufschema von Vorgängen, das für viele Vorgänge gilt, stellt einen Prozess dar.	
Objekt	Eine Person oder ein Ding oder ein Begriff, mit der bzw. mit dem sich ein Vorgang beschäftigt.	Achtung! Der Begriff "Objekte" wird hier nicht im Sinne der Informatik ("objektorientierte Programmierung") verwendet. Die hier verwendete Bedeutung entstammt dem Prozessorientierten Ablesesystem (PAS ®).
Merkmal	Ein Begriff, der einen Vorgang charakterisiert, der aber selbst keine weiteren Merkmale besitzt.	Liste aller Beschwerdegründen von Kunden Liste aller Themengruppen von Kursen einer Volkshochschule Liste aller strategischen Themen im Sinne der szenariobasierten Planung der Gesamtorganisation
Objektkategorie	Eine Menge von gleichartigen Objekten.	Liste aller Kunden Liste aller Lieferanten Liste aller Fahrzeuge des Fuhrparks
Merkmalskategorie	Eine Liste von gleichartigen Merkmalen.	
Meilenstein	Eine Teiletappe eines Vorgangs, in der ein definiertes Zwischenziel erreicht wird.	
Dokument	Alle Dateien, unabhängig von ihrem Format oder Träger.	

Begriff	Erläuterung	Bemerkungen und Beispiele
Aktivität	Eine Aufgabe, die in einem Vorgang anfallen kann und durch das Vorgangsteam zu erledigen ist.	alternative Bezeichnungen in der Literatur oder bei Softwareprodukten: Aufgabe, Tätigkeit, ToDo, Wiedervorlage

Die eAkte als Grundlage der Verwaltungsdigitalisierung

Die eAkte unterstützt die Bildung von cross-funktionalen Teams durch Bereitstellung eines Teamraums, auf den alle Vorgangsbeteiligten Zugriff haben, solange der Vorgang aktiv ist. Vorgänge sind Realisierungen von Prozessen. Deshalb organisieren sich auch die Teams entlang von Prozessen – evtl. über die Abteilungsgrenzen, die „Silos“ hinweg.

In der eAkte befinden sich alle Dokumente und Informationen, die für die Aufgabenerfüllung relevant sind. Denn die Grenze zwischen Dokumenten, Datensätzen, Tätigkeiten verschwimmt zunehmend. Ist eine „Rechnung“, die zwischen Absender und Empfänger über standardisierte Schnittstellen ausgetauscht wird und die niemals anders denn als Datensätze in FiBu-Programmen existiert, überhaupt noch ein Dokument? Ist nicht umgekehrt eine SMS, mit der eine Kanzlerin ihren Außenminister anweist, eine bestimmte Position in internationalen Verhandlungen zu vertreten, nicht ein Dokument, das „zur Akte“ verfügt werden müsste?

Die digitale Vorgangsakte muss deshalb anstreben, die zentralen Begriffe der gesetzeskonformen Aktenführung:

- Kontextorientierung und
- Nachvollziehbarkeit

mit neuem, aktuellem, modernem Inhalt zu füllen. Das Abbilden der alten Papierwelt reicht nicht mehr aus. Deshalb muss ein eVorgang nicht nur die relevanten Dokumente enthalten (das konnte der Aktendeckel auch schon), sondern er muss zudem alle

- Informationen
- Entscheidungen
- Aktivitäten

Die Prozessorientierte eAkte

in sich begreifen, die zum Leben eines Vorgangs gehören. Dadurch wird er zur Kollaborationsplattform des Teams, solange er aktiv ist, und wird nachvollziehbar auch dann, wenn er schon lange abgeschlossen und ihn nachvollziehbar machen.

Vorgänge werden abgeschlossen. Abgeschlossene Vorgänge und ihre abhängigen Elemente (Dokumente, Informationen Aktivitäten) tauchen standardmäßig in Trefferlisten nicht mehr auf. Dadurch bleibt der aktive Datenbestand für die Teams immer übersichtlich.

Zu jedem Vorgang gehört genau ein Prozess und keine bis mehrere Objekte. Des weiteren wird ein Vorgang durch Merkmale charakterisiert, die keinen so hohen Komplexitätsgrad aufweisen wie die Objekte.

1 Prozessorientierter Aktenplan oder Ordnerplan²

1.1 Prozesslandschaft als Grundlage der Gliederung der Vorgangsakten im Aktenplan

Praktisch alle Dokumentenmanagementsysteme hinterlegen ihrem Produkt einen Aktenplan (ob sie ihn so nennen oder nicht) und stellen ihn in der gewohnten Baumstruktur analog zu Windows in einer linken Spalte des Bildschirms dar.

Für ein DMS scheint es auf den ersten Blick keine Rolle zu spielen, ob der hinterlegte Aktenplan prozess- oder objektorientiert ist. Der einzige formale Unterschied besteht in der klaren Unterscheidung zwischen Vorgangs- und Wissensakten (bzw. ganz korrekt zwischen „Vorgangs-Aktenplaneinträgen“ und „Wissens-Aktenplaneinträgen“). Auf die Wissensakten gehen wir am Ende dieses Kapitels ein. An dieser Stelle beziehen wir uns vorerst nur auf Vorgangsakten.

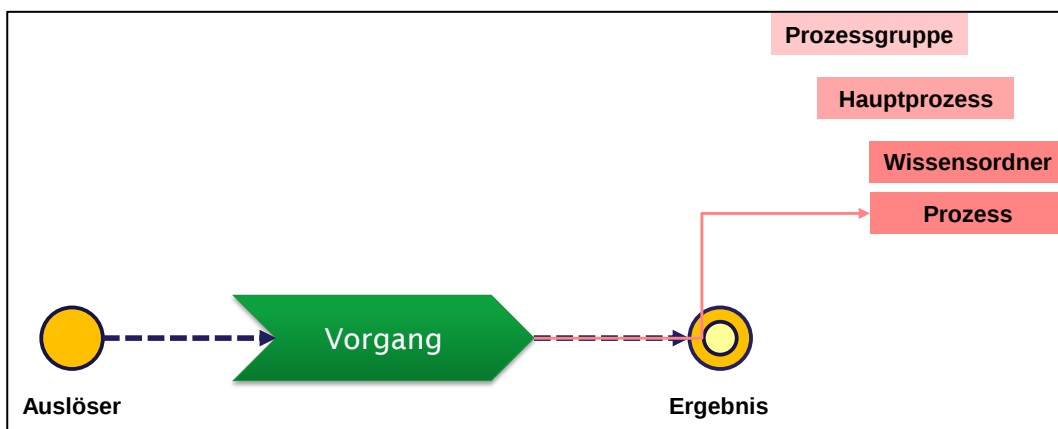


Abbildung 2: Zu jedem Vorgang gehört genau ein Prozess.

Die Gliederung für diese Vorgangsakten entstammt der Prozesslandkarte der Organisation. Jedem Prozess der Prozesslandschaft entspricht ein Eintrag im Aktenplan, und unterhalb dieses Eintrags liegen die Vorgangsakten oder Vorgangsordner oder verkürzt einfach Vorgänge.

² Die Bezeichnung „Aktenplan“ stammt aus der Papierwelt. Bei digitalen Ablagesystemen (die derzeit noch weitgehend vom Windows-Dateisystem geprägt werden), sprechen wir in unseren Publikationen von Ordnerplänen, um die Differenz zu markieren. Im Lastenheft hingegen verwenden wir wieder das Wort „Aktenplan“, weil es auch von den meisten Softwareherstellern benutzt wird.

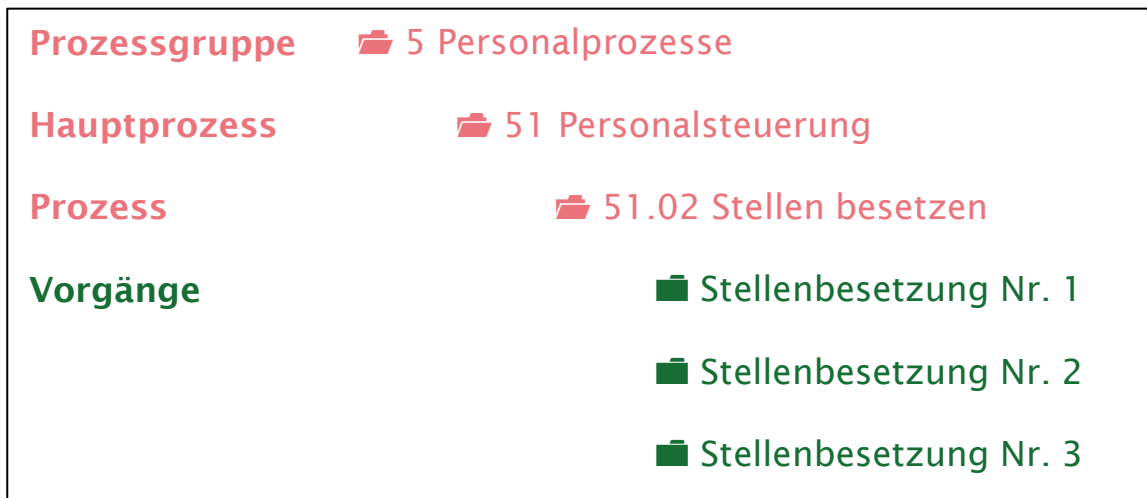


Abbildung 3: Zu jedem Prozess gehören beliebig viele Vorgänge

Aktenplaneinträge werden im Folgenden auch als Aktenzeichen bezeichnet. In einem Aktenplan, der sich auf digitale Akten bezieht, entfällt die klassische Ebene der "Sachakte"³. Diese war nur für die Papierwelt relevant.

In einem DMS-fähigen Aktenplan bilden die Vorgänge die Akten (Vorgangsakten oder Vorgangsordner). Daraus ergibt sich die Hierarchie

Prozess
 Vorgang
 Meilenstein
 Dokumente und Aktivitäten

Prozesse mit "kleinen" Vorgängen enthalten standardmäßig keine Untergliederung nach Meilensteinen.

Die Unterscheidung, ob ein Aktenplaneintrag Vorgänge aufnimmt oder Wissensthemen, stellt ein wichtiges Metadatum dar. V-Aktenzeichen erhalten später Verschlagwortungsmasken, Musterordnerstrukturen usw. zugeordnet, was bei W-Aktenzeichen nicht der Fall ist.

³ Dies widerspricht der klassischen Begriffssystematik des Archivwesens. Dort lagen unterhalb des Aktenplaneintrags die eigentlichen „Akten“, die sich meist auf Objekte bezogen, und erst darunter die Vorgänge.

1.2 Metadaten bei den Aktenplaneinträgen

Darüber hinaus sieht das Lastenheft vor, dass beim Aktenplaneintrag einer V-Akte eine Aufbewahrungsfrist hinterlegt werden kann, die sich auf die Vorgänge vererbt.

Und sie sieht weitere Metadaten vor, wie z. B. die Hinterlegung von Standard-Vorgangsteams oder die Zuordnung einer Liste von Objektkategorien, deren Bedeutung sich in den weiteren Abschnitten erschließt. Objekte und Objektkategorien

1.3 Wissensakten

Der einzige formale Unterschied zwischen herkömmlichen und prozessorientierten Aktenplänen besteht in der klaren Unterscheidung zwischen Vorgangsakten und Wissensakten.⁴

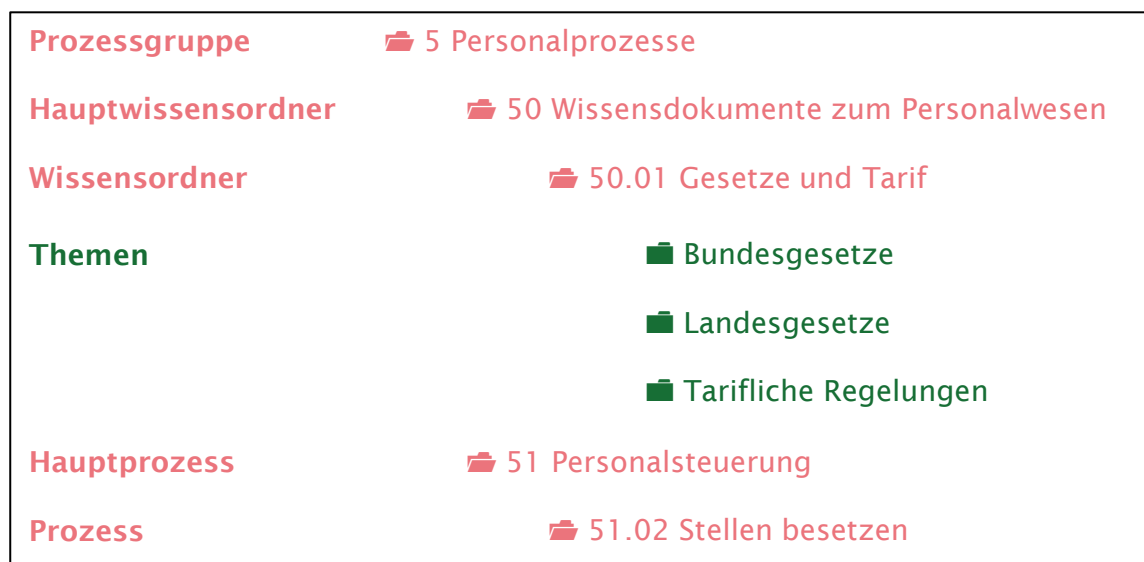


Abbildung 4: Zu den Prozess-Aktenplaneinträgen kommen Wissensaktenzeichen hinzu

⁴ In einigen kommunalen Aktenplänen wird zwischen Sachakten (die sich auf konkrete Vorgänge beziehen) und „Generalia“ unterschieden. Dies ist z. B. im Boorberg-Aktenplan der Fall. Die Internetseite [Enzyklo 2017] definiert Generalia wie folgt: „Generalien (lat. Generalia), allgemeine Angelegenheiten im Gegensatz zu den Spezialien oder Spezialsachen, insbesondere bei einer Behörde diejenigen Angelegenheiten, welche den Dienst im allgemeinen anbetreffen, und worüber Generalakten ergehen, im Gegensatz zu den einzelnen Angelegenheiten, die in den Geschäftskreis der betreffenden Behörde gehören.“ (abgerufen am 22.12.2017). Dies ist zwar nicht besonders verständlich ausgedrückt, entspricht aber Wissensakten

2 Die Rolle der Objekte in der prozessorientierten eAkte

„Objekt“ und „Objektkategorie“ stellen Begriffe dar, durch die sich unsere „agile“ Konzeption der eAkte besonders stark von traditionellen Konzeptionen abhebt. Sie sind deshalb besonders wichtig für das Verständnis des Lastenhefts und seine Umsetzung.

Beispiele für Objekte sind:

- Herr Kevin Müllerschön
- das Flurstück 5609/24
- die Abteilung 5.12 Wohngeldstelle
- die Stelle „Hausmeister Verwaltungsgebäude II“
- das Gremium „Haushaltsausschuss“
- das Projekt „Straßenbahnlinie 4“
- das Schulgebäude „Sophie-Scholl-Gymnasium“
- die Schule „Sophie-Scholl-Gymnasium“ (als Organisation).

Wenn wir also von Objekten sprechen, so meinen wir dies in einem grammatikalischen Sinn: „In diesem Vorgang bearbeite ich einen Bauantrag von Kevin Müllerschön zum Flurstück 5609/24.“ Ein Kunde oder Bürger ist deshalb in unserem Sinne auch ein „Objekt“, obwohl Menschen natürlich keine Dinge sind.

Vorgänge in dem gleichen Prozess unterscheiden sich gerade bezüglich ihrer Objekte. Sie sind Grundlage unserer Verständigung in unseren Teams.

Beispiel:

„Hallo Peter, sind denn schon Bewerbungen für unsere Stellenausschreibung eingegangen?“
(Prozess = „Personal beschaffen“).

„Welche Stellenausschreibung meinst du denn? Die für den Hausmeister Gebäude II oder die für den Systemadministrator IuK-Abteilung?“

Deshalb müssen die jeweils wichtigen Objekte den Vorgängen als Metadaten hinterlegt werden, damit wir die Vorgänge unterscheiden und uns über sie verständigen können.⁵

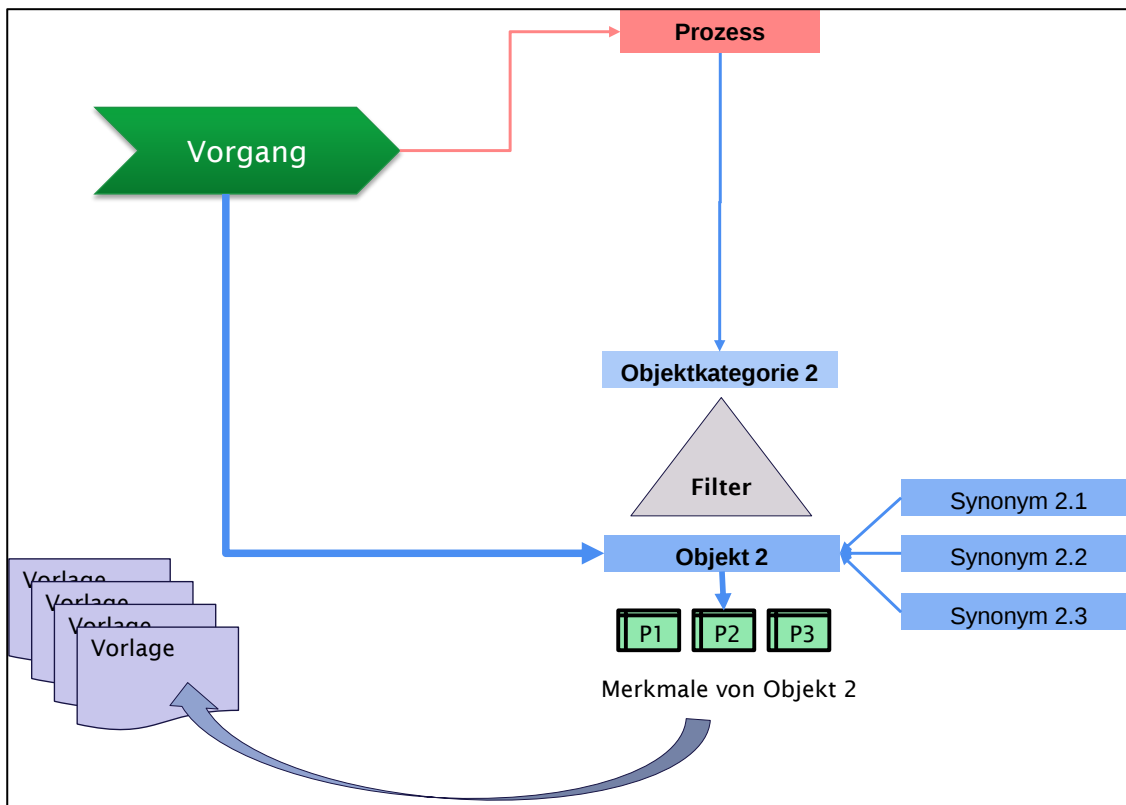


Abbildung 5: Zu jedem Vorgang können mehrere Objekte gehören. Welche Kategorien in Frage kommen, hängt vom Prozess ab

2.1 Objekte mit Identität

Objekte haben in der Regel eine Identität. Darin unterscheiden sie sich von anderen Metadaten, die einem Vorgang hinterlegt werden können.

Beispiel

Nehmen wir an, wir haben in der Personalabteilung einen Vorgang „Herrn Kevin Müllerschön zum 01.03.2018 in Tarifgruppe E10 hochgruppieren.“ Dann haben wir folgende Metadaten:

⁵ Siehe oben den Abschnitt „Metadaten zu einem Vorgang“.

Die Prozessorientierte eAkte

- Kevin Müllerschön
- Zieldatum 01.03.2018
- Tarifgruppe E10

Von diesen drei Angaben hat nur Herr Müllerschön eine Identität. Er bleibt der gleiche, auch wenn er z. B. den Namen wechselt oder die Stelle. Wir wollen alle Personalvorgänge der letzten 5 Jahre zu Herrn Müllerschön finden können, auch wenn er 2016 noch Kevin Großkopf hieß. Das unterscheidet dieses Metadatum von dem Zieldatum oder der Tarifgruppenbezeichnung.

Wir unterscheiden deshalb im folgenden Objekte, die einem Vorgang als Metadatum hinterlegt werden, von einfachen Merkmalen, die auch als Metadaten Verwendung finden.⁶

2.2 Objektkategorien

Objekte gehören zu Objektkategorien.

Objekt	zugehörige Objektkategorie
Herr Kevin Müllerschön	Grundstückseigentümer
Flurstück 5609/24	Grundstück
die Abteilung 5.12 Wohngeldstelle	Funktionseinheit in der Verwaltung
Hausmeister Verwaltungsgebäude II	Stellenplan
Haushaltsausschuss	Gemeinderats-Gremium
Straßenbahnlinie 4	Strategisches Projekt
Sophie-Scholl-Gymnasium	Gebäude
Sophie-Scholl-Gymnasium	Schule (als Organisation)

Umgekehrt gibt es zu jeder Objektkategorie eine Liste von Objekten, die zu dieser Kategorie gehören. Wer diese Listen anlegen und pflegen darf, stellt ein wichtiges Element des Berechtigungskonzepts dar.

2.3 Merkmale von Objekten

Ein Objekt besitzt Merkmale. Diese Merkmale unterstützen die Anwender bei der täglichen Arbeit in dreifacher Hinsicht:

1. Sie erlauben es, ein- und dasselbe Objekt mit unterschiedlichen Suchbegriffen zu finden.

⁶ Wir haben diese Unterscheidung dem Standardwerk von Eric J. Evans: Domain-Driven Design: Tackling Complexity in the Heart of Software, 2003, entnommen. Bei ihm heißt der Begriff „entity“.

Die Prozessorientierte eAkte

2. Sie erlauben die Darstellung einer „virtuellen Objektakte“.
3. Sie unterstützen die Verwendung von intelligenten Vorlagen.

Beispiele:

- ad 1. Der Mitarbeiter, Herr Müllerschön, hat die Personalnummer 082515. Ich als Anwender kann den Vorgang

„Herrn Kevin Müllerschön zum 01.03.2018 in Tarifgruppe E10 hochgruppieren.“

sowohl über seinen Namen als auch über die Personalnummer finden.

- ad 2. In der Prozessorientierten Ablage werden die Vorgänge zu einem auf verschiedene Prozesse verteilt:

Prozess	Vorgang
 51-1 Arbeitsverträge schließen	 2013 Klebsch, Joachim  2013 Müllerschön, Kevin
 51-2 Arbeitsverhältnisse ändern	 2017 Adam,Alexander Teilzeit  2017 Müllerschön, Kevin Teilzeit
 51-3 Einstufung ändern	 2015 Neubert,Doris Gr3  2015 Müllerschön, Kevin Gr4
 53-2 Mitarbeiter ermahnen und abmahnen	 2016 Preißler,Rolf Leistungsmängel  2016 Müllerschön, Kevin Unpünktlichkeit

Abbildung 6: Verteilung der Vorgänge zu einem Objekt auf verschiedene Prozesse.

Mittels der einer eindeutigen Objektkennzeichnung (z. B. Personalnummer) kann ein DMS alle Vorgänge zum gleichen Objekt als „Objektakte“ darstellen:

Mitarbeiter	Vorgang
 Adam, Alexander	
 Birmele, Elvira	
 Müllerschön, Kevin	
	 2013 Arbeitsvertrag
	 2015 Eingruppierung E10
	 2016 Abmahnung_Unpünktlichkeit
	 2017 Arbeitsvertrag-Änderung Teilzeit
 Neubert, Doris	
 Preißler, Rolf	
 usw.	

Abbildung 7: Eine virtuelle Objektakte

- ad 3. Das Flurstück 5609/24 hat noch eine andere Bezeichnung in Form von „Straße Hausnummer“. Wenn ich dieses Flurstück einmal einem Vorgang zugeordnet habe, dann möchte ich auch dieses zweite Merkmal in Mails oder Briefe an den Eigentümer einfügen können.

2.4 Darstellung von Objektlisten

Objekte müssen – durch die jeweils berechtigten Anwender – editiert werden können. Ohne die Kreativität der Hersteller eingrenzen zu wollen, müsste wahrscheinlich jede Objektkategorie in Form einer mehrspaltigen Tabelle dargestellt und bearbeitet werden können.

Objekt-ID	Eindeutige Objektbezeichnung	Synonyme	Merkmal 1	Merkmal 2	Merkmal 3

2.5 Merkmale und Merkmalskategorien

Es gibt Merkmale, die als Metadaten zu Vorgängen hinzugefügt werden sollen. Sie haben aber keine Identität und keine Geschichte.

Beispiele

- Beschwerdegründe von Kunden

Die Prozessorientierte eAkte

- Kursarten in der Volkshochschule

Merkmale haben nicht wiederum Merkmale, wie das bei Objekten der Fall ist. Das heißt, sie benötigen keine „mehrspaltigen Tabellen“, damit man sie editieren kann.

Umbenennungen von Merkmalen sollten aber auch auf alle bereits angelegten Vorgänge – aktive und abgeschlossene – wirken. Sie können deshalb im DMS auch nicht einfach durch flache Wertelisten abgebildet werden.

3 Vorgänge

3.1 Bedeutung von Vorgängen

Vorgänge bilden den Dreh- und Angelpunkt der prozessorientierten eAkte:

- Der Kern der Wertschöpfung und Weiterentwicklung einer Organisation ist das Abschließen von Vorgängen.
- E-Mails, Meetings und Termine sowie Aufgaben haben immer einen Bezug zu bestimmten Vorgängen.
- Die gemeinsame Ablage von Dokumenten dient dazu, im Team Vorgänge zu starten, zu bearbeiten und zu beenden. Das Wissen und die Informationen liegen in den Dokumenten, Tabellen und elektronischen Nachrichten, die in diesen Vorgängen entstehen.
- Es gibt schwach und stark strukturierte Vorgänge. Vorgänge, die stark strukturiert sind und häufig vorkommen, können mit IT-Systemen automatisiert werden (Workflows). In der Verwaltung sind diese Prozesse meistens schon durch Fachverfahren abgedeckt: Bei stark strukturierten Prozessen kann man als Softwareunternehmen mit geringem Aufwand ein gutes Produkt entwickeln und dies an viele Kunden verkaufen.
Diejenigen Vorgänge, die jetzt noch „mit Office-Bordmitteln“ bearbeitet werden – also mit Word, Excel, PowerPoint usw. – sind deshalb zum großen Teil schwach strukturiert. Eine Abbildung in Workflow-Systemen hilft nicht bei der Bearbeitung. Eine gemeinsame Ablage ist dafür flexibler, weil beim Anpassen von Abläufen keine Programmierung nötig ist.
- Der Umgang mit Informationen ist kein technisches, sondern ein organisatorisches Problem. Mit der gemeinsamen Ablage entwickeln Teams Regeln für das Starten und Stoppen von Vorgängen, und sie regeln den Wissensaustausch.
- Die gemeinsame Ablage macht es für Teammitglieder einfacher, sich gegenseitig zu vertreten oder sich in Vorgänge einzuarbeiten. Das Abschreiben von Abläufen aus vergangenen Vorgängen wird gefördert.

3.2 Definition

Ein Vorgang gehört immer zu einem Prozess (Vorgangs-Aktenzeichen).

Ein Vorgang ist ein Ordner/Container, welcher alle Dokumente und relevanten Aktivitäten zu einem bestimmten sachlichen Zusammenhang beinhaltet.

Die Prozessorientierte eAkte

Der „sachliche Zusammenhang“ ist in unserer Definition ein Fall eines Durchlaufs eines Prozesses von einem konkreten Auslöser bis zum Output.

3.3 Metadaten zu einem Vorgang

Zu jedem Vorgang gehören bestimmte feste Metadaten und variable, d.h. vom Prozess abhängige Metadaten.

Die festen Metadaten umfassen:

- genau einen Prozess, zu dem der Vorgang gehört;
- das Datum, zu dem der Vorgang im System angelegt wurde;
- der Vorgangseigner;
- ein Status.

Die aktuelle Liste dieser Metadaten wird dann im Lastenheft aufgeführt.

Die variablen Metadaten umfassen, je nach Prozess:

- noch weitere Datumsangaben (z. B. ein vorgeschriebenes Erledigungsdatum
- sog. „Objekte“, die in dem jeweiligen Vorgang „bearbeitet“ werden. Der Objektbegriff wird unten genauer beschrieben.⁷
- Evtl. noch eine freie Vorgangsbezeichnung.

⁷ Achtung! Der Begriff "Objekt" wird hier nicht im Sinne der Informatik ("objektorientierte Programmierung") verwendet. Die hier verwendete Bedeutung entstammt dem Prozessorientierten Ablagesystem (PAS ®).

4 Wissensdokumente

Beispiele für W-Dokumente:

- a. objektorientiertes Wissen (z. B. Gebrauchsanweisungen von Geräten)
- b. Expertenwissen (z. B. komplexe Fachartikel oder Gesetzestexte)
- c. Organisationswissen bzw. Ergebnisdokumente aus Vorgängen. Z. B. der aktuell gültige Haushaltsplan.

Von W-Dokumenten wird jeweils nur die aktuellste Version hinterlegt.

Für Wissensdokumente werden eigene Einträge in den Aktenplan eingefügt. ⁸

⁸ Weitere Erläuterungen zum Thema „Wissensdokumente“ finden sich in [Steinbrecher 2014], Kapitel 11.

5 Rollen und Berechtigungen

5.1 Rollen in der operativen Arbeit

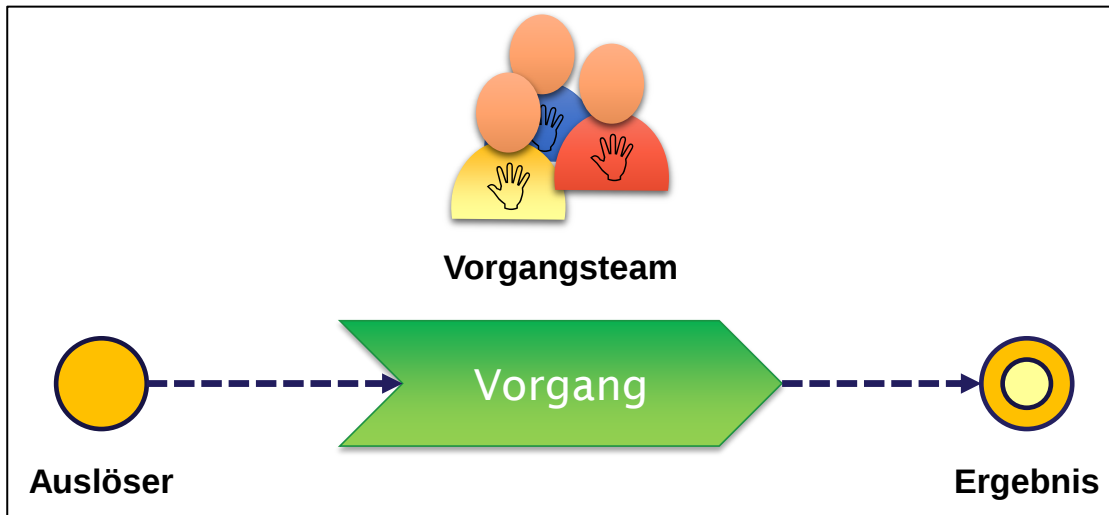


Abbildung 8: Zum Vorgangsteam gehören alle Mitarbeiter einer Organisation, die Beiträge zum Abschließen eines Vorgangs leisten.

Im Zentrum der Berechtigungsstruktur steht das Vorgangsteam. Das Vorgangsteam hat Zugriff auf die Dokumente des Vorgangsordners und auf alle Aktivitäten, die zu diesem Vorgang angelegt wurden⁹ – eben des Teamraums. In der Regel wird nicht zwischen Lese- und Schreibrechten unterschieden – jedes Mitglied des Vorgangsteams hat umfassende Rechte im Vorgang.

Zu jedem Vorgang gehört immer ein Vorgangseigner. Aufgabe des Vorgangseigners ist es, auf den Fortschritt des Vorgangs zu achten. Das heißt: Er muss nicht alles selbst machen – er kann Aktivitäten delegieren. Aber er muss sicherstellen, dass zu jedem Zeitpunkt für den Vorgang (mindestens) eine NPA (nächste physische Aktivität) definiert ist.¹⁰

Es darf keine herrenlosen Vorgänge geben. Deshalb ist am Anfang der Vorgangseigner derjenige, der den Vorgang angelegt hat. Die Vorgangseignerschaft kann aber im Laufe des Vorgangs an ein anderes Mitglied des Vorgangsteams übergehen.

⁹ Evtl. mit der Ausnahme, dass ein Mitglied des Vorgangsteams bestimmte Aufgaben als „persönlich“ kennzeichnen kann.

¹⁰ Zum Begriff der NPA vgl. [Allen 2015]. Das Konzept der NPA wird im Lastenheft nicht ausdrücklich erwähnt.

5.2 Rollen in der Software-Administration

Eine ganz andere Art von Rollen betrifft die Berechtigungen in der Software: Wer darf sie in welchem Umfang customizen? Hier sieht das Lastenheft drei Abstufungen vor.

5.2.1 Strukturredakteur und IT-Administrator

In den verschiedenen Teilen und Kapiteln des Lastenhefts wird der Begriff „DMS-Administrator“, manchmal auch noch (veraltet) „DMB bzw. Dokumentenmanagement-Beauftragter“.

Dahinter liegen eigentlich zwei Rollen, nämlich die des Strukturredakteurs und die des IT-Administrators. Beide Rollen sind in der Regel unterschiedlich besetzt. Aber ihre genaue Abgrenzung ist sehr stark von der Kultur der Organisation abhängig, insbesondere von den konkreten Vereinbarungen zur Aufgabenteilung zwischen IT-Abteilung und Organisationsabteilung. Außerdem sind ihre Berechtigungen in der Software fast identisch. Die Unterscheidung hat also für das Lastenheft fast keine Bedeutung.

Of werden die Aufgaben zwischen Strukturredakteur und IT-Administrator wie folgt unterschieden.

Aufgaben des Strukturredakteurs:

- Vermitteln von guten Informationsmanagement-Praktiken
- Coaching der Vorgangsteams und der Prozess-verantwortlichen hin zur Selbstorganisation und für bessere Zusammenarbeit
- Koordinationsstelle für alle Fragen zur Ablage
- Auditierung der Ablage und Sorge für Konsistenz
- Customizing organisationsweiter Strukturparameter im DMS
- Ansprechpartner für organisationsweite Verbesserungswünsche
- Kontakt zu Datenschutzbeauftragten, Mitarbeitervertretung etc. halten.

Aufgaben des IT-Administrators:

- Bereitstellung der Hardware- und Betriebssystems-Umgebungen für den DMS-Betrieb
- technische Wartung des DMS, insb. Monitoring und Datensicherungen
- Einspielen von Updates und Patches der Software
- Pflege der Benutzer und Usergroups im AD
- Bereitstellung und Pflege der Entwicklungsumgebung
- Unterstützung für den Strukturredakteur beim Transport von Features aus dem Entwicklungs- oder Testsystem in das Produktivsystem

5.2.2 Prozessverantwortliche

Auf der Ebene der Abteilungen und Fachbereiche muss es dezentrale Fachleute geben, die sich in den Prozessen auskennen, für die ihr Funktionsbereich „federführend“ ist (also in der Regel den Vorgangseigner stellt).

Diese Prozessverantwortlichen (manche Organisationen nennen sie auch noch „Key-User“) nehmen folgende Aufgaben wahr:

- Schulung neuer Mitarbeiter
- Übernahme der DMS-Objekte (aktive Vorgänge, Aktivitäten usw.) von ausscheidenden Mitarbeitern
- Vermitteln von guten Informationsmanagement-Praktiken für die Vorgangsteams seiner Prozesse
- Auditierung der Ablage und Sorge für Konsistenz in seinen Prozessen
- Customizing prozessspezifischer Strukturparameter im DMS
- Ansprechpartner für Verbesserungswünsche auf Prozessebene
- Mitglied der Community of Practice zur Pflege von Ablage-Standards

5.2.3 Anwender

„Normale“ Anwender haben in der Regel keine Befugnisse zum Customizing der Software über individuelle Einstellungen des Systems hinaus.

5.3 Berechtigungssystem

Die Philosophie des Berechtigungssystems unterscheidet sich grundlegend von der herkömmlichen Regelung der Rechte nach Abteilungen (Ablage nach Organigramm oder „Siloablage“). Jetzt müssen Zugriffsberechtigungen an die Vorgangsteams entlang der Prozesse vergeben werden.

Die Herausforderung besteht darin,

- a. die Rechtevergabe für die Anwender möglichst „schlank“ zu gestalten, so dass der Anwender, der einen Vorgang neu anlegt, das Vorgangsteams nicht immer individuell zusammenklicken muss;
- b. trotzdem die bisherige Ordnung im Active Directory mit seinen Usergroups nicht völlig über den Haufen zu werfen.

5.3.1 Berechtigungen nach Prozessen: die erweiterten Vorgangsteams

Am besten wäre es, dass das System beim Anlegen eines Vorgangs das jeweilige Vorgangsteam „kennt“. Dies ist dann der Fall, wenn Berechtigungen auf der Ebene eines Aktenplaneintrags (also eines Prozess- oder Wissensordners) vergeben werden können und sich dann auf die einzelnen Vorgänge dieses Prozesses (bzw. Unterordner bei Wissens-Aktenzeichen) vererben.

Um das zu ermöglichen, gibt es den Begriff des „erweiterten Vorgangsteams“.¹¹

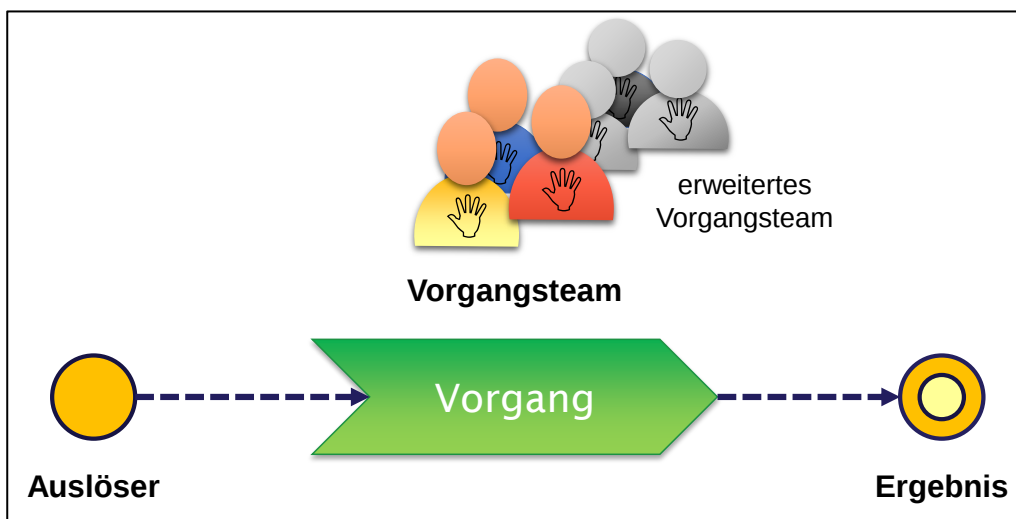


Abbildung 9: Zum erweiterten Vorgangsteam gehören alle Mitarbeiter des Vorgangsteams, aber incl. mögliche Vertretungen.

Zu den erweiterten Vorgangsteams gehören die Mitarbeiter, die in einem Vorgang als cross-funktionales Team zusammenarbeiten, und zusätzlich alle anderen Mitarbeiter, die als Vertretung in Frage kommen. Das Spannende an diesem Konzept ist: Vorgangsteams sind für die Vorgänge eines Prozesses oft unterschiedlich; aber die erweiterten Vorgangsteams sind sehr stabil.

¹¹ Im Lastenheft wird nicht zwischen „Vorgangsteam“ und „erweitertem Vorgangsteam“ unterschieden, Die Rede ist dort immer vom „Vorgangsteam“. Die Unterscheidung ergibt sich aus dem Kontext.

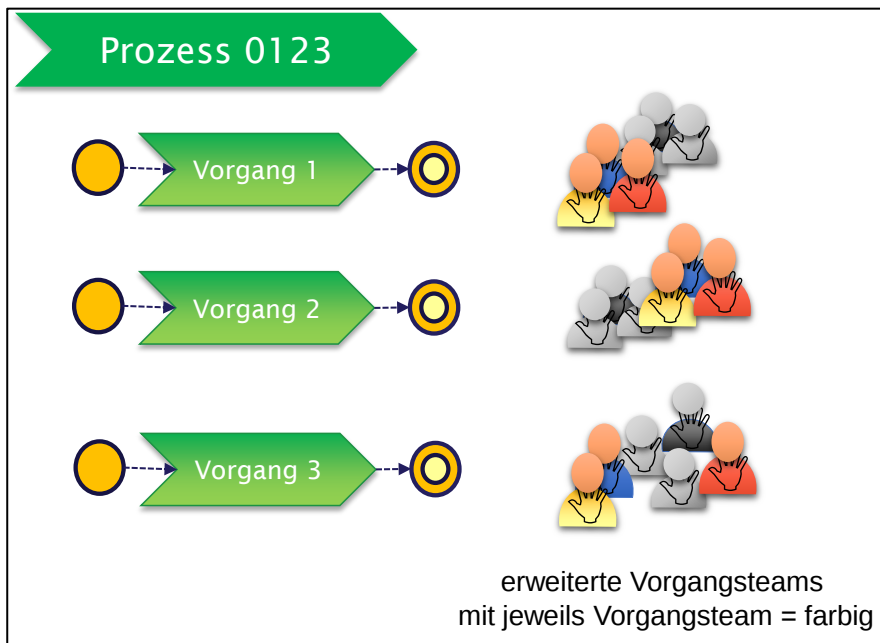


Abbildung 10: Innerhalb eines Prozesses sind die erweiterten Vorgangsteams meistens vorgangsübergreifend stabil.

Die erweiterten Vorgangsteams bestehen sehr oft einfach aus den Fachabteilungen oder den Sachgebieten, aus denen die einzelnen Mitglieder des Vorgangsteams kommen. In diesem Falle ist das erweiterte Vorgangsteam oft als Vereinigungsmenge verschiedener Usergroups im AD zu definieren.

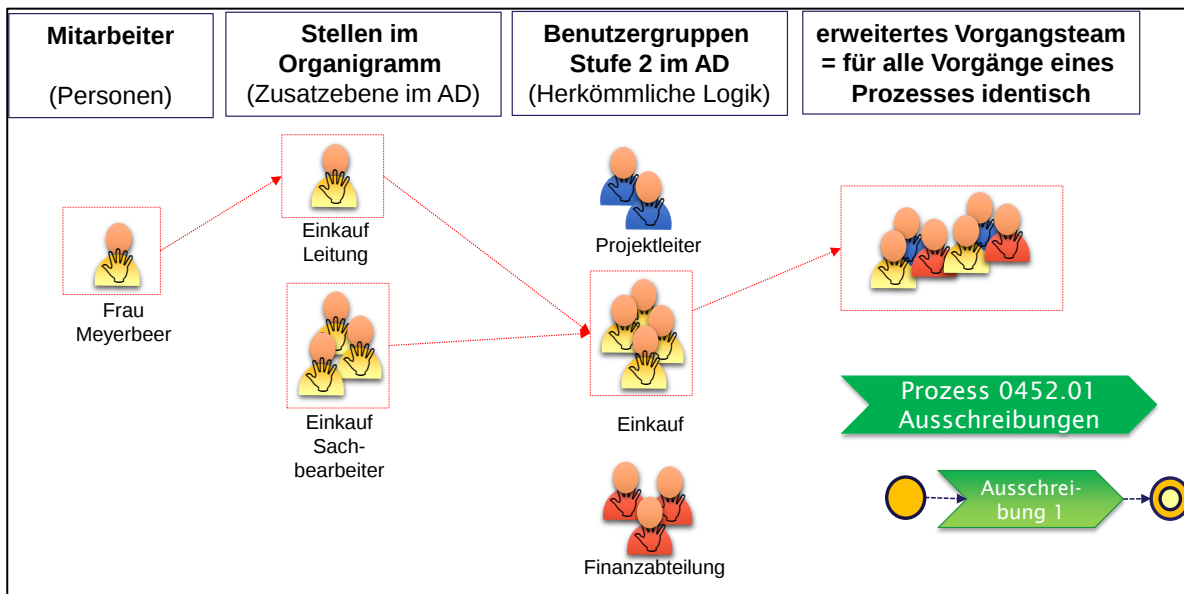


Abbildung 11: Erweiterte Vorgangsteams lassen sich oft als Vereinigungsmenge verschiedener Usergroups aus dem Active Directory definieren.

5.3.2 Komplexere Berechtigungen

Nach unseren Erfahrungen lassen sich Berechtigungen auf diese einfache Art und Weise in ca. 70% der Prozesse einer Verwaltung definieren.

Eine gewisse Anzahl von Vorgängen folgt einem etwas komplexeren Muster: Es gibt ein erweitertes Vorgangsteam, das man auf Prozessebene definieren kann. Aber bei jedem konkreten Vorgang muss genau eine weitere Fachabteilung hinzuberechtigt werden.

Beispiel: An einer Stellenbesetzung ist immer die Personalabteilung und der Personalrat beteiligt. Diese bilden sozusagen den Kern jedes Vorgangsteams in diesem Prozess. Aber bei jedem konkreten Vorgang muss noch die Leitung der Abteilung, in der die Stelle besetzt werden soll, in das Vorgangsteam mit aufzunehmen.

Bei Projekten gibt es noch ein anderes Muster: hier muss der Projektleiter selbst das Vorgangsteam individuell zusammenstellen.

5.3.3 Möglichkeit der ad-hoc-Berechtigung

Es muss immer möglich sein, beliebige Mitarbeiter der Organisation „ad hoc“ in ein Vorgangsteam aufzunehmen. Nur so können wir vermeiden, dass unser Berechtigungskonzept ein so enges Korsett wird, dass schlechte Praktiken wieder eingeführt werden müssen – zum Beispiel der unsägliche Dokumentenversand per interner E-Mail.

5.3.4 Berechtigungen nicht nur nach Prozessen, sondern auch nach Objekten

Teilweise müssen Berechtigungen auf der Ebene von Objektkategorien vergeben werden.

Beispiel: Ich als Prozessverantwortlicher der Personalabteilung darf neue Mitarbeiter anlegen, ein anderer Mitarbeiter darf dies nicht.

Meistens reichen dafür die bislang definierten Rollen aus. In Ausnahmefällen ist dies nicht der Fall, wenn z. B. Berechtigungen für Teilmengen von Objektgen vergeben werden sollen (Zugriff auf die Mitarbeiter von K bis P“).

6 Meilensteine und Synchronisation der Vorgangsteams

6.1 Standardisierung und Strukturierung durch Meilensteine

Für die Strukturierung komplexerer Vorgänge verwenden wir das Konzept des Meilensteins¹². Ein Meilenstein ist –technisch betrachtet– ein „Unterordner“ eines Vorgangs, dem Aktivitäten und Dokumente des Vorgangs eindeutig zugeordnet sind.

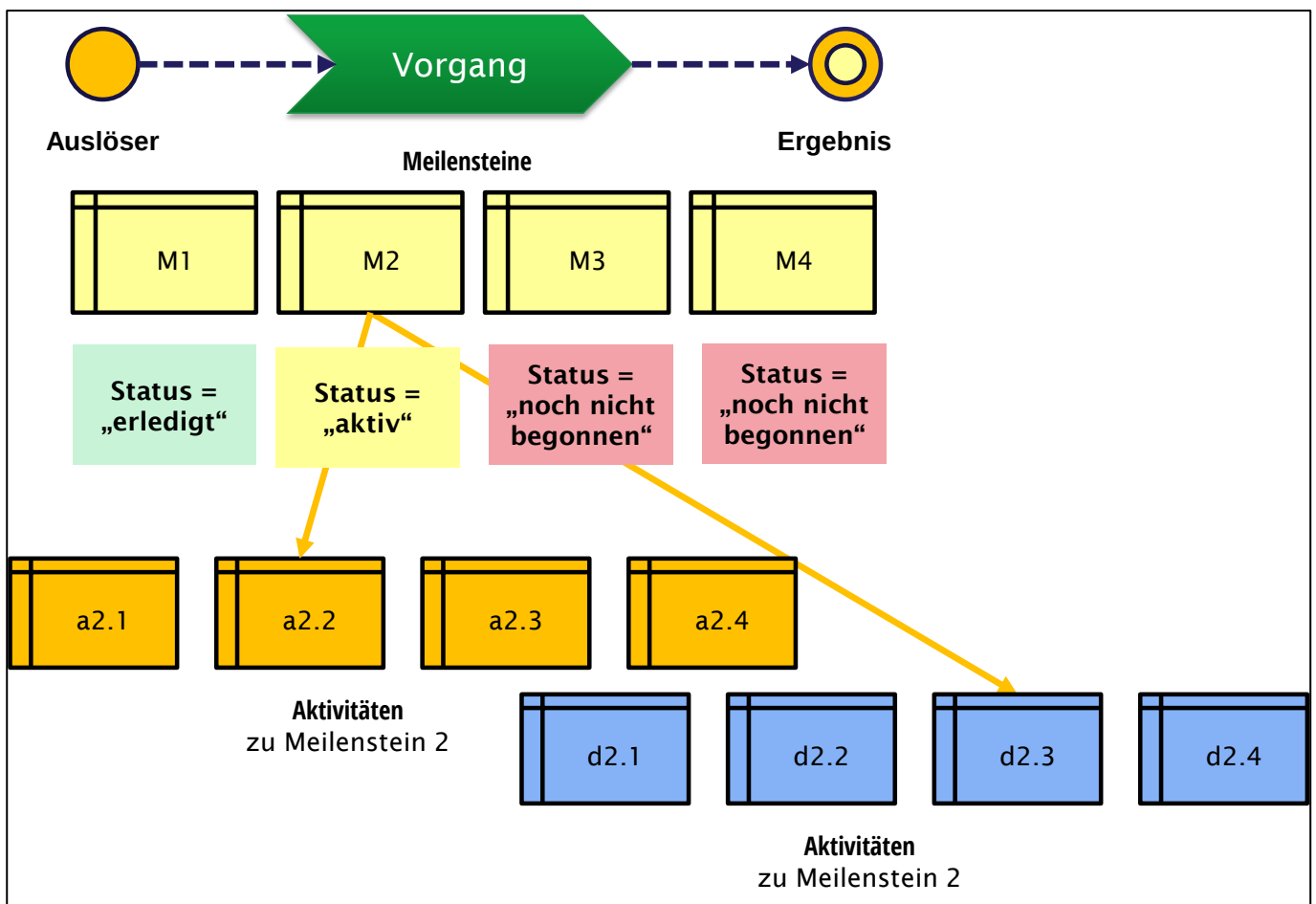


Abbildung 12: Meilensteine erlauben eine sanfte Standardisierung von Prozessen und geben gleichzeitig schnelle Informationen zum Status eines Vorgangs.

¹² Das Konzept orientiert sich am Framework des Adaptive Case Management; vgl. [Swenson 2010].

Die Prozessorientierte eAkte

Meilensteine sollen automatisch angelegt werden, sowie ein neuer Vorgang angelegt wird.¹³ Insofern stellen sie eine Standardisierung des Prozesses auf einer sehr grobgranularen Ebene dar.

Sie sollen außerdem die Mitarbeiter nicht knebeln; jedes Mitglied in einem Vorgangsteam darf (und soll) bei Bedarf ad-hoc-Meilensteine zum Vorgang hinzufügen.

Jedem Meilenstein kann einer der folgenden Status zugeordnet werden:

- Noch nicht begonnen
- Aktiv
- Erledigt.

Manche Organisationen haben dieser Liste den Status „wartend“ hinzugefügt.

Die Statusangaben von Meilensteinen erlauben es Mitarbeitern und Führungskräften, die nur „am Rande“ Mitglieder im Vorgangsteam sind, sich schnelle Informationen zum „aktuellen Stand“ eines Vorgangs zu verschaffen. Sie dienen so der unkomplizierten Synchronisation von Vorgangsteams und ersparen Telefonate und E-Mails mit „Wie steht’s denn so?“-Fragen.

6.2 Komplexitätsreduktion

Ein Meilenstein in einem Vorgang kann in unserem Konzept ein eigenständiger Vorgang in einem anderen Prozess sein. Auf diese Weise

- Wird die Komplexität eines Vorgangs reduziert, indem er als Kombination zweier verzahnter, aber eigenständiger Vorgänge dargestellt wird;
- Wird das Berechtigungskonzept entschlackt –es müssen keine Berechtigungen auf Ebene der Meilensteine vergeben werden.

¹³ Die Listen der Muster-Meilensteine von Vorgängen sind also bei den jeweiligen Prozessen zu hinterlegen.

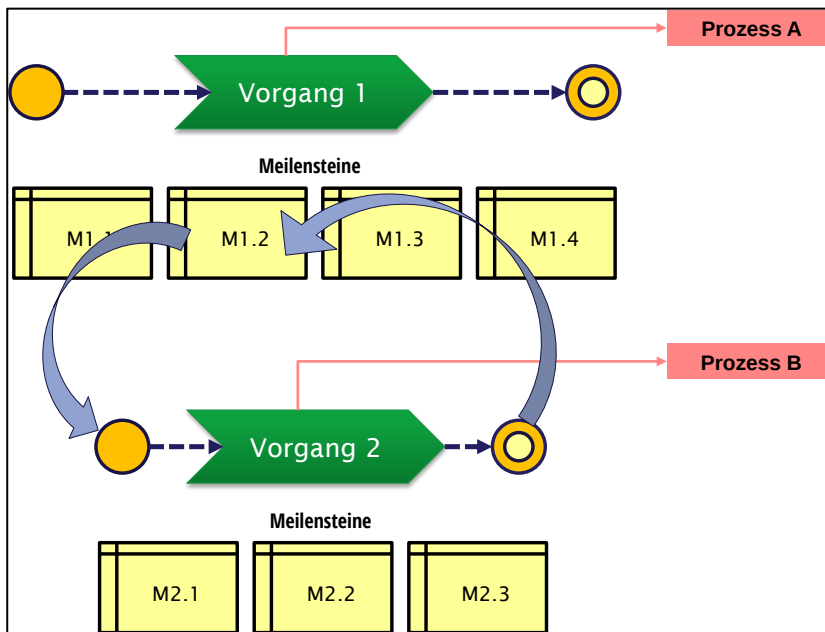


Abbildung 13: Meilensteine erlauben die Darstellung komplexer Vorgänge als verzahnte Vorgänge.

6.3 Arbeitspakete

In der Regel sollte die Hierarchie im DMS schlank bleiben:

Prozess
Vorgang
Meilenstein
Dokument und Aktivität

Bei besonders komplexen Projekten – z. B. im Prozess „Neu-, Um- und Erweiterungsbauten“ – muss man die Meilensteine noch in Arbeitspakete untergliedern können.¹⁴

¹⁴ Siehe dazu [Fischbach 2017].

7 Aktivitäten und ad-hoc-Workflows

In die „digitale Vorgangsakte“ gehören auch Aktivitäten. Anders ist die Vollständigkeit und Nachvollziehbarkeit der Akte nicht zu gewährleisten.

Aktivitäten kann ein Anwender sich selbst zuordnen; er kann sie aber auch einem anderen Mitglied des Vorgangsteams delegieren. Das ist dann die einfachste Form eines Workflows, nämlich ein ad-hoc-Workflow.

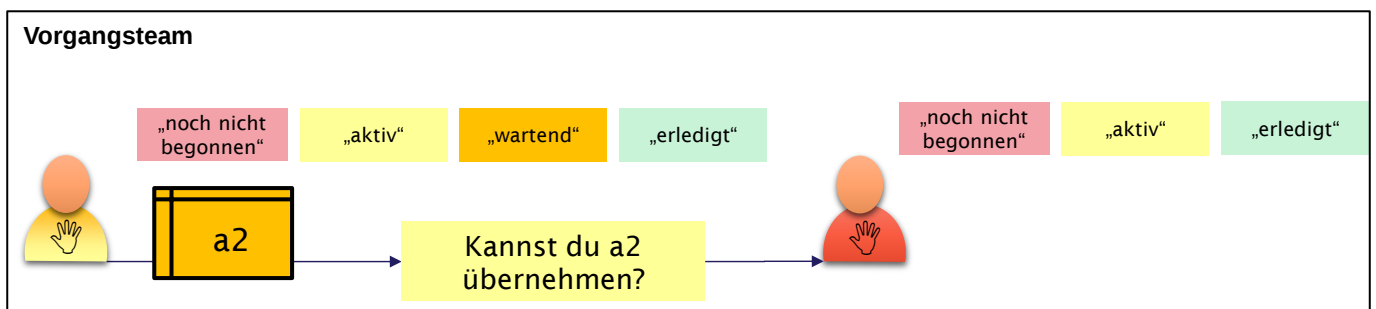


Abbildung 14: Schritt 1 eines ad-hoc-Workflows: Die Anfrage

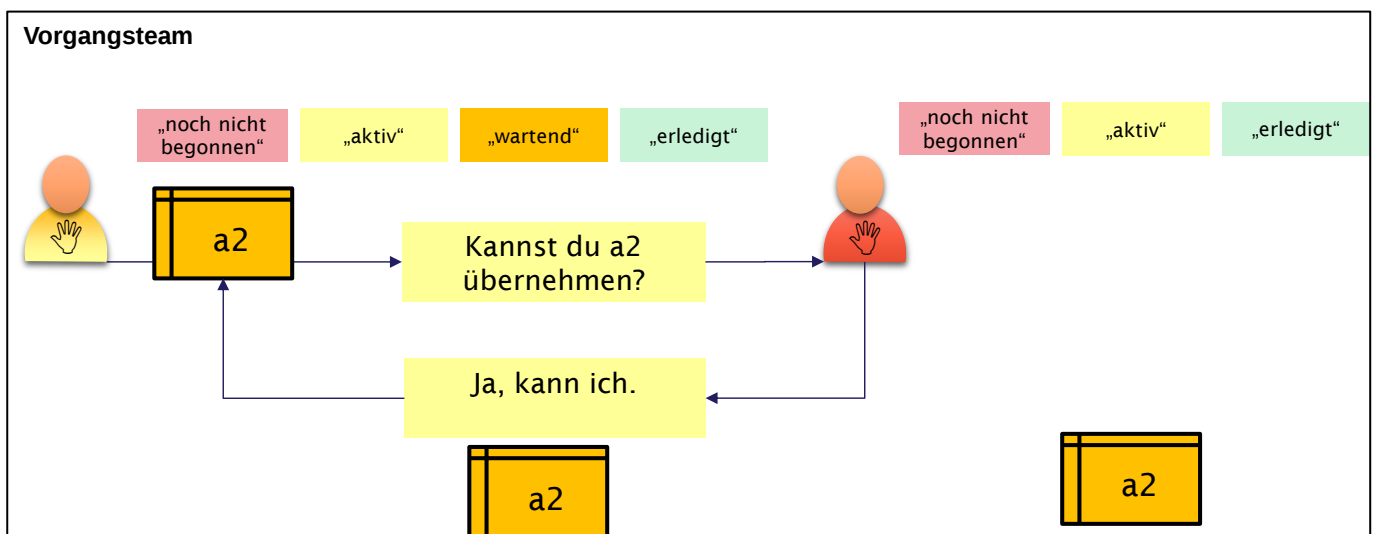


Abbildung 15: Schritt 2: Die Anfrage wird akzeptiert.

Wird die Anfrage akzeptiert, so wandert diese Aufgabe in den „aktiv“-Korb des Auftragsempfängers und wird beim Auftragserteiler gekennzeichnet (im Beispiel durch Status „wartend“).

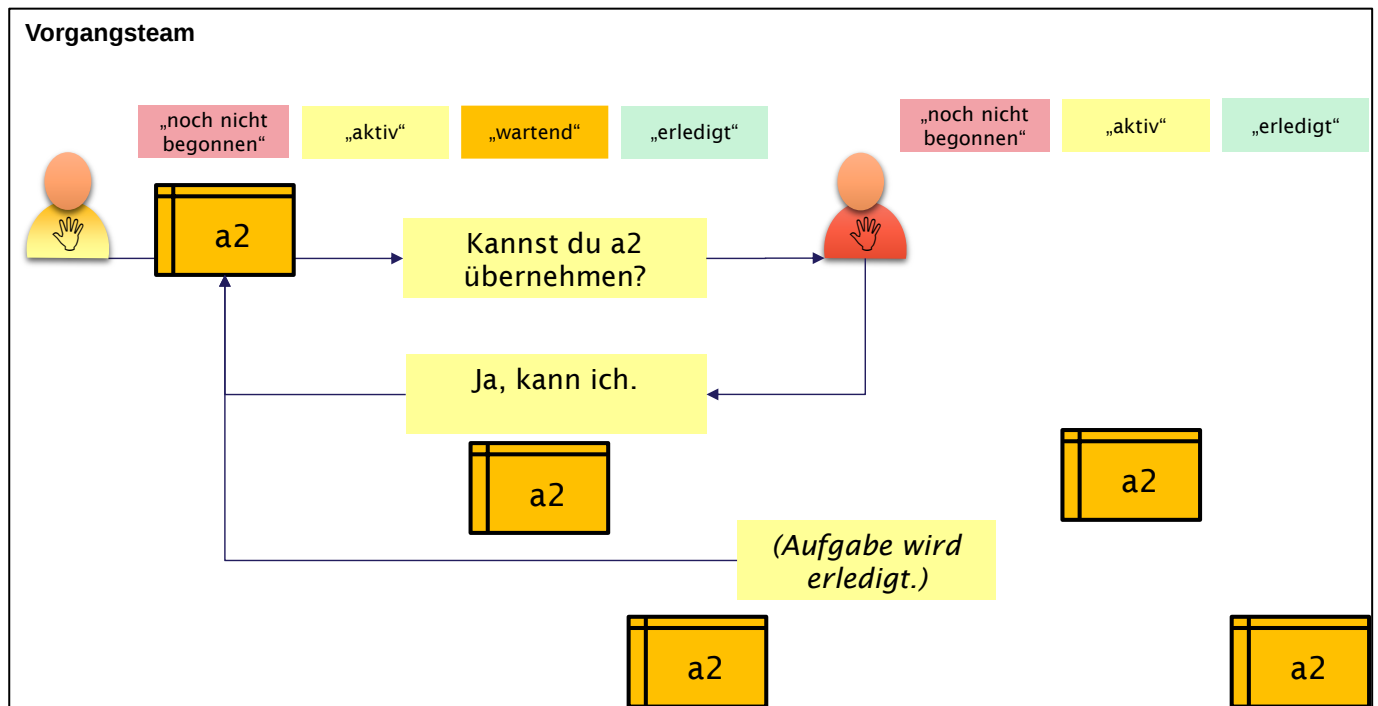


Abbildung 16: Abschluss eines ad-hoc-Workflows: Die Aufgabe wurde erledigt, der Auftraggeber erhält eine Benachrichtigung, und die Aufgabe erhält für alle Beteiligten den Status „erledigt“.

Danksagung

Ich bedanke mich bei den Mitstreitern von der Common Sense Team GmbH und vom Forum Agile Verwaltung. Nur im dauernden Dialog mit euch konnten nach und nach diese neuen Ideen entwickelt werden.

Mein Dank gilt den Kunden und ihren Vertretern in unseren Projekten. Herrn Antochin, Herrn Christ, Herrn Dieringer, Herrn Dittrich, Frau Herbst, Frau Keller, Herrn Kronmüller, Herrn Kühn, Herrn Kuzniarek, Herrn Leimbeck, Herrn Mack, Frau Schöller, Frau Schweitzer, Frau Volkert, Frau Zeilinger – um (ohne jeden Anspruch auf Ausgewogenheit) nur einige zu nennen. Sie alle haben sich am Erproben und Weiterentwickeln der neuen Konzepte tatkräftig und kreativ beteiligt.

Ein Dank auch den Vertretern von Software-Herstellern, die oft geduldig mit mir über die Zukunftsfähigkeit der einzelnen Vorstellungen von prozessorientiertem Arbeiten gerungen haben: Herr Perplies und Herr Schillingmann von der Codia Software GmbH, Herr Falk von der Copy Team GmbH, Herr Berger von der DM Dokumenten Management GmbH, Dr. Martin Bartonitz von Optimal Systems und Herr Noll und Herr Struggl von Techtalk.

Literatur

- [Allen 2015] Allen, David: Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity, Penguin Books, 2015
- [enzyklo 2017] Internetseite www.enzyklo.de
- [Fischbach 2014] Fischbach, Jan; Steinbrecher, Wolf: **Projektablage. Wie aus einer lästigen Pflicht eine mächtige Plattform für Zusammenarbeit wird**, 2014, E-Book, veröffentlicht bei LeanPub, erhältlich unter den Adressen <https://leanpub.com/projektablage/> und www.amazon.de
- [Steinbrecher 2014] Steinbrecher, Wolf; Müll-Schnurr, Martina: Prozessorientierte Ablage: Dokumentenmanagement-Projekte zum Erfolg führen. Praktischer Leitfaden für die Gestaltung einer modernen Ablagestruktur, Springer-Verlag, 3. Auflage 2014
- [Swenson 2010] Swenson, Keith D.: Mastering the Unpredictable: How Adaptive Case Management Will Revolutionize the Way That Knowledge Workers Get Things Done; Meghan Kiffer Press, 2010