

Wolf Steinbrecher, Jan Fischbach

Praxisbuch Informationsmanagement

Wissen im Unternehmen teilen. Guter Umgang mit
Dokumenten, E-Mails, Aufgaben und Meetings

Mit Vorworten von **Stephan List** und **Susanne Luithlen**



Common
Sense
Team

Praxisbuch Informationsmanagement

Wissen im Unternehmen teilen. Guter Umgang mit Dokumenten, E-Mails, Aufgaben und Meetings

Wolf Steinbrecher und Jan Fischbach

Dieses Buch wird verkauft, unter <http://leanpub.com/pb-informationsmanagement>

Diese Version wurde veröffentlicht am 2016-09-29

ISBN 9783946890003



Dies ist ein [Leanpub](#)-Buch. Leanpub bietet Autoren und Verlagen, mit Hilfe von Lean-Publishing, neue Möglichkeiten des Publizierens. [Lean Publishing](#) bedeutet die wiederholte Veröffentlichung neuer Beta-Versionen eines eBooks unter der Zuhilfenahme schlanker Werkzeuge. Das Feedback der Erstleser hilft dem Autor bei der Finalisierung und der anschließenden Vermarktung des Buches. Lean Publishing unterstützt den Autor darin ein Buch zu schreiben, das auch gelesen wird.

© 2016 Wolf Steinbrecher und Jan Fischbach

IMPRESSUM

Praxisbuch Informationsmanagement

Wissen im Unternehmen teilen. Guter Umgang mit Dokumenten, E-Mails, Aufgaben und Meetings

© 2016 Wolf Steinbrecher, Jan Fischbach, Karlsruhe, Germany

Alle Rechte vorbehalten.

Autoren: Jan Fischbach, Wolf Steinbrecher

Kontakt Daten

*Common Sense Team GmbH
Kaiserstrasse 209
76133 Karlsruhe
Deutschland
www.commonsenseteam.de
www.teamworkblog.de
www.agile-verwaltung.org*

Copyright-Hinweise:

Bitte beachten Sie, dass die in diesem Text verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen, Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.

Dieses E-Book, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt und darf ohne Zustimmung der Autoren nicht vervielfältigt, wieder verkauft oder weitergegeben werden.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Stephan List	i
Vorwort von Susanne Luithlen	ii
Einleitung	iv
Nutzen	iv
Überblick über das Buch	v
An wen richtet sich dieses Buch?	vi
Weiterführende Literatur	vi
Unsere Blogs rund um das Thema „Selbstorganisierte Teams“	vii
Downloads, Tools, Beratung und Training	vii
Kontakt zu den Autoren	viii

I Grundlagen	1
1. Ziele einer teamorientierten Ablage	2
1.1 Zweck der Ablage: Zusammenarbeit im Team	2
1.2 Überwindung der Siloablage	2
1.3 Schlanke Ablage	5
2. Umgang mit der Ablage	6
2.1 Eine gemeinsame Ablage ist keine Bibliothek	6
2.2 Das einfachste Ablagesystem - Ablegen nach Vorgängen	8
2.3 Lokale Suchmaschine anstatt Ablage?	11
2.4 Drei Schritte zur übersichtlichen Ablage	12
2.5 Interne E-Mails verringern: Gemeinsame Ablage für Vertriebsvorgänge	15
2.6 Umgang mit Schriftverkehr	20
2.7 Wie verwaltet man Planänderungen?	23
2.8 Wie führe ich eine elektronische Tagesmappe?	24

INHALTSVERZEICHNIS

3. Umgang mit Meetings	28
3.1 Welche Ziele verfolgen wir mit Meetings?	28
3.2 Informationen ohne Meetings austauschen	30
3.3 Entscheidungen mit weniger Meetings treffen	32
3.4 Wie Sie Ihre Meetings radikal verkürzen können	32
4. Verwendete Literatur	35

Vorwort von Stephan List

Wie ich von den Teilnehmern meiner Workshops weiß, steht das Suchen nach Dokumenten ganz oben auf der Hitliste der berüchtigten Zeitdiebe. Im Heimbüro oder am Arbeitsplatz des einsamen Freelancers mindert die Suche nach Dateien die persönliche Effizienz erheblich.

Vorschläge zur Abhilfe gibt es in Hülle und Fülle. Sie reichen von ausgeklügelten Ordnersystemen bis zur einfachen "chaotischen Lagerung", bei der nur der Computer weiß, wo die Dokumente liegen. Wenn schon der Ärger über verlegte Dateien am einzelnen Arbeitsplatz groß ist, so kann sich das Suchen und nicht Finden innerhalb von Arbeitsteams zu regelrechten Konflikten auswachsen.

Das Problem wird oft noch dadurch verschärft, dass in den einzelnen Teams und Unternehmensbereichen die Ablagen über Jahre unsystematisch gewachsen sind. Dies führt dazu, dass die Dokumentablagen der einzelnen Bereiche zueinander nicht kompatibel sind. Die Folge dieser Insellösungen sind lästige Rückfragen, Missverständnisse und eine hohe Blindleistung.

Nicht nur die Effizienz des Teams und sogar des ganzen Unternehmens leidet darunter, im schlimmsten Fall werden durch fehlerhafte Kommunikation Fehler verursacht, die die Organisation viel Geld kosten können.

Im vorliegenden Buch beschreiben die Autoren mehr als nur eine bereichsübergreifende Ablage. Vielmehr stellen sie ein ausgereiftes Informationsmanagement vor, das einen effizienten Ablauf gewährleistet und Blindleistung durch unnötiges Suchen minimiert. Dabei geben sie dem Leser nicht nur einen fundierten Einblick in die dahinter stehende Philosophie ihres Ansatzes, sondern wenden ihn auf die unterschiedlichen Praxisfälle wie E-Mails, Besprechungen usw. an. Mit dem ausgewogenen Verhältnis von Theorie und Praxis bekommt der Leser das Rüstzeug, um im eigenen Team und Unternehmen ein effizientes Informationsmanagement einzurichten.

Ich wünsche den Leserinnen und Lesern dieses Buchs ähnliche wertvolle Lernerfahrungen und die gleiche Freude an der Lektüre, wie ich sie hatte.

Stephan List, Fachmann für Themen rund um die persönliche Produktivität

<http://www.toolblog.de>

Ravensburg, im September 2016

Vorwort von Susanne Luithlen

In diesem Praxisbuch geht es um die prozessorientierte Ablage und ein System der Zusammenarbeit. Bevor wir eine prozessbasierte Ablage entwickelt hatten, haben wir viel Zeit mit Suchen von Dateien auf den Serversegmenten verbracht. Das verschwendet Zeit, aber fast schlimmer noch sind die Frustration und Demotivation, die davon ausgehen. Die Mitarbeitenden haben immer weniger Lust, sich überhaupt dem Server zu nähern. Es entstehen quasi private Bereiche, in denen sich nur der oder die auskennt, der oder die sie eingerichtet hat und pflegt. Damit ist das Wissen dem Rest des Teams entzogen bzw. nur durch Nachfrage wieder zugänglich. Angesichts stark verzahnter Prozesse war diese Situation zunehmend unhaltbar.

Nach gründlicher Recherche war klar, dass die Prozessorientierte Ablage das fundierteste und dabei pragmatischste System ist. Sie steht auf klaren und belastbaren theoretischen Grundlagen und bietet Orientierung für eine flexible Praxis, die sich am konkreten Tun und dem gemeinsamen Verständnis der Beteiligten orientiert.

Auf unserem Weg zur neuen Ablage waren in meinen Augen zwei Dinge zentral: Zum einen ging es darum, einen Prozess zu gestalten, der alle Mitarbeitenden einbezieht. Das bedeutet auch, dass man einen lebendigen Austausch gewährleisten muss zwischen denen, die tiefer in die Thematik einsteigen, und denen, die dies nicht tun. In unserem Fall ist ein Ablageteam gebildet worden, in dem jede Abteilung und das Management vertreten sind. Zum andern müssen alle die Gelegenheit haben, ein Grundverständnis der neuen Ablagelogik zu entwickeln. Sie müssen lernen, in Vorgängen und Prozessen über die eigene Arbeit nachzudenken. Das braucht Zeit und Übung.

Diese beiden Anforderungen bedeuten, dass man am Anfang mehr Zeit braucht, als in Zeiten der Ungeduld gerne gewährt wird. Doch auf diese Anfangszeit kommt es an. Denn in den Auseinandersetzungen über die Struktur der Vorgänge und Prozessen klärt und verändert sich das Verständnis der Arbeit, der Arbeitsorganisation, und es verändert sich die Kultur, mit Fragen und Unklarheiten umzugehen. Weg von einer Tendenz zur Verstärkung der eigenen Trutzburg hin zum Nachfragen und zum Besprechen mit Kollegen. Bei uns wurden Energie und Aufbruchsstimmung spürbar, wir stellen fest, dass neue Kolleginnen viel schneller in ihre Aufgaben finden und dass der gemeinsame Raum wächst.

Wer in dieser Anfangsphase Druck macht, schnell Ergebnisse sehen will, wird später verlieren. Je gründlicher die Prinzipien der neuen Ablage-Logik verstanden und eingeübt

werden, desto effektiver kann in der neuen Struktur gearbeitet werden.

Der Nutzen, Informationen im Team mit Hilfe der Ablage zu managen, ist aus meiner Sicht dreifach: Zum einen ganz praktisch, weil weniger Mails verschickt werden, weniger gefragt werden muss und neue Kollegen und Kolleginnen sich schneller einarbeiten können. Zum anderen stärkt die gemeinsame prozessbasierte Ablage eine Kultur der lösungsorientierten Kommunikation über Schnittstellen, deren Ergebnisse sich dann jeweils in der optimierten Ablagestruktur wiederfinden. Schließlich schärft die prozessorientierte Ablage das Bewusstsein für die Notwendigkeit, echte Entscheidungen zu treffen. Sie ermutigt zu sachbezogenem Nachdenken und mobilisiert Verantwortungsbereitschaft und Ressourcenorientierung. Bei uns hat der Prozess zur Einführung der prozessbasierten Ablage zu einem stärkeren und qualifizierteren Bewusstsein des Ganzen unserer Arbeit, über individuelle und Abteilungsgrenzen hinweg geführt, was wir neben der neuen Ablage selbst nicht mehr missen wollen.

Ich wünsche Ihnen, den Leserinnen und Lesern dieses Buches, dass Sie sich mutig, entschlossen und gemeinsam auf den Weg machen. Ich bin voll Zuversicht, dass Sie viel über Ihre Arbeit lernen und sie nach der Reform Ihrer Ablage noch fokussierter und mit mehr Freude erledigen werden.

Susanne Luithlen, Leitung Akademie für Konflikttransformation, Forum Ziviler Friedensdienst e.V.

<http://www.forumZFD-akademie.de/>

Köln, im September 2016

Einleitung

In diesem Praxisbuch stellen wir die Grundlagen für ein teamorientiertes Informationsmanagement vor. Ein Kernthema dabei ist das Denken in Vorgängen und das übersichtliche Strukturieren einer gemeinsamen Dokumentenablage.

Hier geht es nicht um bestimmte Softwareprodukte. Thema ist die Geschäftslogik von Teams, Unternehmen und anderen Organisationen und ihre Abbildung in Strukturen. Wir orientieren uns dabei an den Vorgaben der DIN ISO 15489 Schriftgutverwaltung, die quasi die Leitplanken für das Buch liefert¹.

Ob diese Strukturen dann im Dateisystem eines Servers oder in der Datenbank eines Dokumentenmanagementsystems abgebildet werden, spielt dabei keine Rolle. Die vorgestellten Methoden sind skalierbar. Wir haben sie in kleinen Rechtsanwaltskanzleien mit drei Beschäftigten eingeführt, aber auch in größeren Unternehmen mit mehreren zehntausend Anwendern.

Wenn wir also Beispiele des Windows-Filesystems verwenden, so ist damit keine Exklusivität dieses Systems gemeint. Sondern wir möchten nur an die praktischen Erfahrungen einer möglichst großen Zahl von Lesern anknüpfen. Das Gleiche gilt, wenn wir von Programmen wie Excel oder Outlook sprechen.

Nutzen

Warum sollten Sie in Vorgängen denken und eine gemeinsame Ablage für Ihre Organisation einrichten?

- 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.

¹Die DIN ISO 15489-1 wurde 2001 von der International Standardisation Organisation veröffentlicht und kurz darauf in das deutsche Normenwerk übernommen. Auf Englisch trägt sie den treffenderen (und moderneren) Titel „Records Management“. Sie befasst sich mit Methoden und Arbeitsabläufen der Schriftgutverwaltung und verfolgt dabei einen prozessorientierten Ansatz. Die Norm definiert die bestehenden Anforderungen als wichtigen Bestandteil der Unternehmens-Compliance.

- 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). Dies gilt aber nur für einen kleinen Teil der Vorgänge. Der Großteil der Vorgänge ist schwach strukturiert. Eine Abbildung in Workflow-Systemen hilft nicht bei der Bearbeitung. Eine gemeinsame Ablage ist dafür flexibler, weil Sie beim Anpassen von Abläufen keine Programmierung in Auftrag geben müssen.
- 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.

Überblick über das Buch

Dieses Buch besteht aus zwei Teilen. Im ersten Teil erläutern wir die Grundlagen. Wir gehen besonders auf den Begriff des Vorgangs und gute Praktiken ein. Im zweiten Teil zeigen wir an Beispielen, wie man die Vorgaben und Ideen aus dem ersten Teil praktisch umsetzen kann.

Darum geht es im ersten Teil:

- Zunächst klären wir die Ziele einer gemeinsamen Ablage.
- Zentral für ein gutes Informationsmanagement ist das Denken in Vorgängen. Dies ändert unsere Sichtweise auf Informationen, Wissen und Dokumente. Dies ändert auch die Art, wie wir Informationen ablegen. Diesen Themen widmen wir die Abschnitte 3 und 4.
- In Abschnitt 5 geht es kurz um Rollen.
- In Abschnitt 6 gehen wir auf die wichtigen Steuerungsdokumente Ordnerplan und Vorgangsliste ein.
- In Abschnitt 7 stellen wir gute Praktiken vor.
- Es gibt keine perfekte Lösung. Wichtig ist es, die wesentlichen Begriffe im Team zu verstehen, mit kleinen Schritten anzufangen und dann alle 1-2 Wochen eine Verbesserungsmaßnahme umzusetzen.

Darum geht es im zweiten Teil:

- Wie verwalten wir Vorgänge? Wie gehen wir mit Meetings um? Wie verwalten wir unsere Aufgaben allein und im Team konkret?
- Wo legen wir Dokumente ab? Was für Ordner braucht man für spezifische Situationen?
- Wie gehen wir mit dem Kalender um?
- Kann man den Umgang mit E-Mails verbessern?

An wen richtet sich dieses Buch?

Dieses Buch richtet sich an Führungskräfte, die die Kommunikation und Qualität der Ergebnisse in ihren Bereichen verbessern wollen. Wir zeigen, wie Sie mit einfachen Prinzipien gute Arbeit möglich machen.

Es richtet sich auch an Teams, die besser zusammenarbeiten wollen. Durch das Denken und das gemeinsame Arbeiten in Vorgängen erreichen Teams schneller ihre Ziele. Die Teammitglieder sind besser abgestimmt und haben weniger Stress. Sie können sich besser vertreten und schneller aus abgeschlossenen Vorgängen lernen.

Sollten Sie keine Führungskraft sein und auch im Moment in keinem Team arbeiten, können Sie trotzdem von den vorgestellten Grundlagen und aus dem Praxisteil lernen, wie Sie Ihren Arbeitsalltag besser organisieren.

Weiterführende Literatur

Eine umfassende Darstellung mit vielen Beispielen und Erklärungen speziell zum Teilthema “Dokumentenablage strukturieren” finden Sie in unserem Standardwerk:

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

Wenn Sie große Projekte mit vielen Dokumenten verwalten müssen, reicht Ihnen evtl. der vorliegende Leitfaden nicht aus. Dazu haben wir ein spezielles E-Book geschrieben:

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 [leanpub.com](https://leanpub.com/projektablage/)² und www.amazon.de

Wenn Sie sich über den vorliegenden Leitfaden hinaus für die Einführung einer Dokumentenmanagement-Software interessieren, so gibt es dazu ein E-Book von uns:

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 [leanpub.com](https://leanpub.com/erp-dms-agil-einfuehren/)³

Unsere Blogs rund um das Thema „Selbstorganisierte Teams“

Details zu Arbeitsmethoden in selbstorganisierten Teams und speziell auch zu einzelnen Ablagepraktiken werden in unregelmäßigen Abständen im Teamwork-Blog veröffentlicht:

www.teamworkblog.de.

Die Webseite

www.agile-verwaltung.org

widmet sich dem gleichen Thema speziell für öffentliche Einrichtungen.

Downloads, Tools, Beratung und Training

Das Common Sense Team hat auf seiner Webseite www.commonsenseteam.de eine Reihe von Dokumenten und auch Tools bereitgestellt, die Sie bei der Umsetzung eines agilen Informationsmanagements im Team unterstützen.

Dort finden Sie auch Angebote zu Beratung und Trainings zu den Themen

²<https://leanpub.com/projektablage/>

³<https://leanpub.com/unternehmenssoftwareagileinfuehren>

- Zusammenarbeit und Ablage im Team
- agiles Projektmanagement zur Einführung eines neuen Informationsmanagements in einer Organisation
- produktunabhängige Beratung bei der Einführung von Dokumentenmanagement-Software.

Insbesondere bieten wir offene Seminare und Inhousetrainings zu den Inhalten dieses Buchs an. Sie können bei uns auch ein “Zertifikat Informationsmanager” ablegen. Es besteht in einer Multiple Choice-Prüfung “80 Fragen in 60 Minuten”, von denen Sie 85% richtig beantworten müssen. Das Zertifikat orientiert sich an der Norm DIN ISO 15489 (die Norm selbst ist zurzeit noch nicht zertifizierbar).

Kontakt zu den Autoren

Wolf Steinbrecher (Diplom-Volkswirt, Maître ès Sciences Economiques) ist ein Gesellschafter und Geschäftsführer der Common Sense Team GmbH. Er hat das Konzept des „Prozessorientierten Informationsmanagements“ für selbstorganisierte Teams entwickelt. Er berät Unternehmen und Behörden auf allen Gebieten des Informationsmanagements, insbesondere auch im Wissensmanagement und bei der Einführung von DMS-Systemen.

Jan Fischbach (Dipl.-Ing. (FH)) ist ein Gesellschafter und Geschäftsführer der Common Sense Team GmbH. Seine Schwerpunkte liegen in der Organisationsberatung (vor allem für IT- und Dienstleistungsorganisationen). Er begleitet Unternehmen bei der Einführung agiler Arbeitsmethoden, vor allem Kanban, Scrum, Scaled Agile Framework.

Wenn Sie Fragen zu diesem Buch haben, können Sie sich gerne an uns wenden.

Ihre E-Mail erreicht uns unter

w.steinbrecher@commonsenseteam.de

j.fischbach@commonsenseteam.de

I Grundlagen

1. Ziele einer teamorientierten Ablage

1.1 Zweck der Ablage: Zusammenarbeit im Team

Zweck jeder produktiven Arbeit ist das Abschließen von Vorgängen. Die gemeinsame Ablage von Dokumenten dient dazu, im Team Vorgänge zu starten, zu bearbeiten und zu beenden.

Bei einer Organisation mit Einzelkämpferkultur ist eine Teamablage kein Thema. Es mag gemeinsame Server geben, auf die alle Mitarbeiter einer Abteilung Zugriff haben. Aber nur selten gibt es dort vereinbarte Regeln über die Ordnerstrukturen, die Dokumentennamen oder den Umgang mit E-Mails. Jeder legt in seinem Bereich kreativ Strukturen an und Dokumente ab.

Beim Übergang zu einer Kooperationskultur in einer Organisation wird auch die teamorientierte Ablage zur Aufgabe. In Wissensprozessen stellen Dokumente die wesentlichen Arbeitsmittel dar. Sie sind Rohstoff, Zwischenprodukt und Ergebnis. Die Ablagephilosophie muss sich mitentwickeln. Dokumente werden nicht mehr irgendwo abgespeichert. Sondern die Teammitglieder verstehen:

Die Ablage eines Dokuments ist ein Akt des Sendens von Informationen aus der Gegenwart an einen (bisweilen unbekannten) Empfänger in der Zukunft.

1.2 Überwindung der Siloablage

Der Übergang zu einer Kooperationskultur stößt auf Hindernisse in der klassischen Ablage. Bei ihr werden die Dokumente einer Abteilung auf einem zugeordneten File-Server oder einem Abteilungsordner abgelegt. Darauf haben nur die Mitarbeiter einer Abteilung Zugriff, aber kein Außenstehender. Diese Dokumentensilos haben einen großen Nachteil. Laufen Prozesse quer zu den Abteilungen, haben die Beteiligten mit Medienbrüchen zu kämpfen. Denn sie haben keinen Zugriff auf die Dateien der jeweils anderen Abteilung.

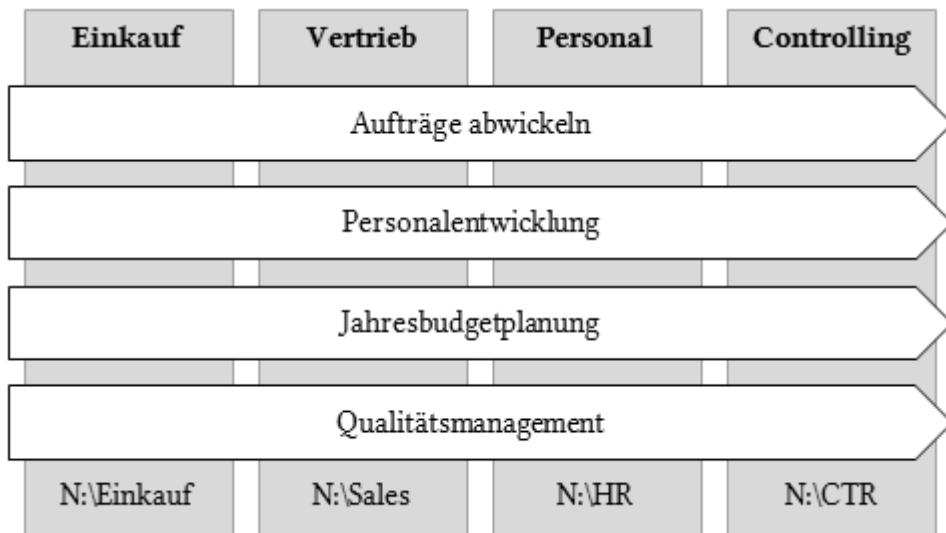


Abb. 1: Die Prozesse verlaufen oft quer zur Ablage nach Organigramm

Die starren Silos bei der elektronischen Dokumentenablage und der Wildwuchs in ihren Strukturen führen in den Teams zu einem regen, aber unproduktiven Austausch: Ständig sind wir auf der Suche nach einem Dokument. Fehlende Dateien werden per E-Mail angefragt. Dann müssen wir warten, bis uns jemand ein Dokument schickt. Die Folge ist eine selbstverursachte, interne E-Mail-Flut, häufige gegenseitige Störungen und Mehrfachablage der Dokumente.

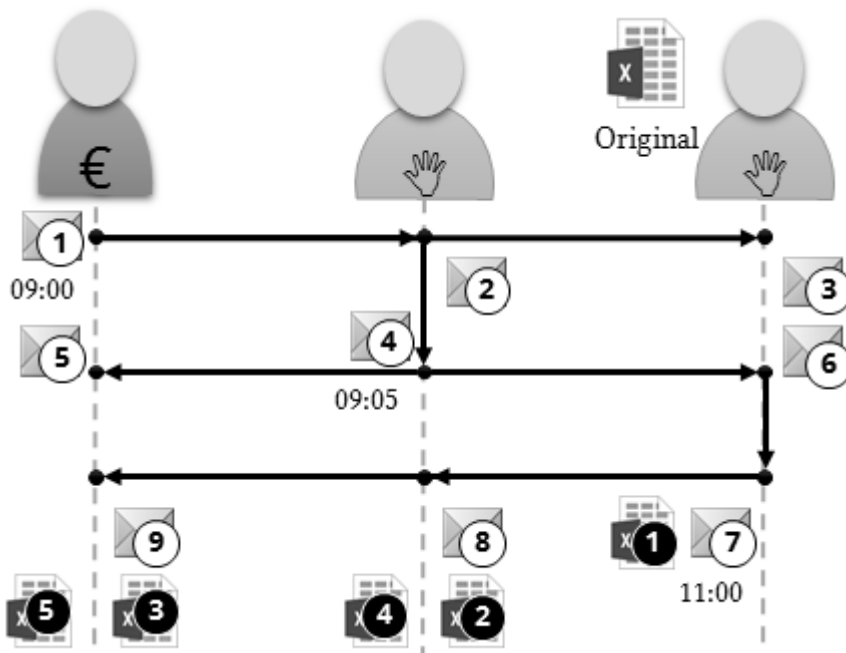


Abb. 2: Ein Kollege fragt bei zwei anderen nach einem Dokument, das er benötigt und auf das er keinen Zugriff hat

In einer teamorientierten Ablage gelten hingegen die Grundsätze:

Alle Mitglieder des Teams haben jederzeit Zugriff auf alle Informationen und Dokumente der Vorgänge, die es bearbeitet.

Eventuell gibt es bei einzelnen Themen Einschränkungen aus Gründen des Datenschutzes oder von Vertraulichkeitsregelungen.

Grundsatz: Ein Dokument - ein Ort: Das gleiche Dokument wird in der gesamten Organisation nur einmal abgelegt.

Auch hier kann es in begründeten Fällen Ausnahmen geben, wenn es sich um Wissensdokumente handelt.

1.3 Schlanke Ablage

Der überwiegende Teil der Dokumente, die wir erstellen, versenden, empfangen und benutzen, liegt in elektronischer (oder digitaler) Form vor. Während wir bei Papierdokumenten konkrete Entscheidungen darüber treffen, ob wir ein Dokument überhaupt aufheben und wo wir es ablegen, haben wir bei elektronischen Dokumenten größere Freiheiten.

In der Praxis verschieben wir diese Entscheidungen auf einen späteren Zeitpunkt. Dies führt oft dazu, dass die elektronischen Dokumentenbestände stark anwachsen und veralten. Wir wissen nicht mehr, ob wir das einzelne Dokument noch brauchen und ob es noch aktuell ist. Wenn wir nicht der ursprüngliche Ersteller sind, neigen wir dazu, diesen noch einmal nach der aktuellen Version zu fragen.

Zu den Zielen einer teamorientierten Ablage zählen wir folgende Punkte:

- In einer teamorientierten Ablage sind die Dokumente und Informationen aktuell. Alte Dokumente werden regelmäßig archiviert. Auch auf das Archiv hat das Vorgangsteam Zugriff.
- Das Wissen der Vorgangsteams wird ebenfalls in der Ablage gepflegt.

Dieses Buch zeigt, wie Vorgangsteams eine Ablage strukturieren können, um diese Ziele zu erreichen.

2. Umgang mit der Ablage

Die Anforderungen und Empfehlungen aus dem ersten Teil dieses Buchs lassen sich gut verstehen, wenn man sich ein paar konkrete Beispiele ansieht. In diesem Abschnitt gehen wir genauer auf die elektronische Ablage ein und zeigen an Beispielen, was Vorgangsorientierung praktisch bedeutet.

2.1 Eine gemeinsame Ablage ist keine Bibliothek

Oft finden wir bei Organisationen eine Ablagestruktur vor, die sich an Themen orientiert. Das ist eine Ordnung, die schnell zu großer Unordnung führt, weil man veraltete Dokumente nicht schnell genug los wird. Die Ablage nach Vorgängen hat da mehr Vorteile. Aber wieso kommen alle auf die Idee, die Ablage nach Themen zu strukturieren?

Die inneren Bilder bestimmen unsere Annahmen. Die meisten denken bei ihrer Ablage an eine Bibliothek. Vielleicht ist ihnen das nicht einmal bewusst. Innere Bilder bestimmen, wie wir mit der Welt umgehen. Wenn man denkt, dass eine Dateiablage eine Bibliothek ist, denkt man folgende Dinge mit:

- Alle Dokumente müssen aufbewahrt werden. Schließlich sichert die Bibliothek das Wissen der Menschen.
- Alle Dokumente lassen sich einem Themengebiet zuordnen.
- Jedes Dokument braucht einen eindeutigen Dateinamen (und einen Eintrag im zentralen Index).

Aber haben Sie diese Annahmen schon einmal hinterfragt:

- Müssen wir wirklich jedes Dokument aufbewahren?
- Lassen sich alle Dokumente einem Themengebiet zuordnen?
- Brauchen wir wirklich eindeutige Dateinamen, um ein Dokument wiederzufinden?

Und sind Sie sich auch der Konsequenzen bewusst? Eine Bibliothek funktioniert, weil sich haupt- und ehrenamtliche Helfer/-innen um die Bücher kümmern: sie sortieren ein- und

aus, sie katalogisieren und organisieren. Es gibt sehr umfangreiche Listen, nach welchen Regeln Bücher einem Thema zuzuordnen sind. Die muss man sehr gut studieren. Für all diese Aufgaben haben wir im betrieblichen Alltag gar keine Zeit.

Der Vergleich mit der Bibliothek passt, wenn wir einen Wissensbestand organisieren wollen. Viele Dokumente, die bei unserer Arbeit entstehen, sind aber gar keine Wissensdokumente. Sie haben nur einen kurzen Zeitwert.

Das Bild des Supermarkts ist passender. Ein Supermarkt ist nicht dazu da, Wissen zu sichern. Stattdessen ist er dazu da, Bedürfnisse zu sichern. Dort kauft man Lebensmittel, vielleicht Wein, aber auch Toilettenpapier. Das, was wir im Supermarkt kaufen, brauchen wir täglich.

Die gemeinsame elektronische Ablage soll uns helfen, unsere tägliche Arbeit zu erledigen. Wie im Supermarkt gibt es in der Ablage Bereiche, in denen man etwas findet. Man muss nicht den genauen Regalplatz wissen. Es reicht, wenn man weiß, dass sich die Nudeln wahrscheinlich in der Nähe des Reis befinden. So ist auch die vorgangsorientierte Ablage nach Prozessen bzw. Prozessgruppen orientiert.

Beim Supermarkt räumen wir die Regale nach mehreren Prinzipien ein:

- ungefähr zusammengehörende Dinge kommen in den gleichen Bereich. Das erleichtert die Suche.
- Der Platz, den etwas einnimmt, richtet sich nach Bedarf und Umschlagshäufigkeit.
- Für den Supermarktbesitzer: Höherwertige Produkte sind meist in angenehmer Augenhöhe. Günstige Produkte liegen weiter unten.
- Die Beschaffenheit des Produkts bestimmt, wie es abgelegt wird. Manches steht oder liegt im Regal, einiges liegt in Körben, anderes muss gekühlt werden.
- Dinge, die besonders auffallen sollen (z. B. Sonderangebote), werden besonders markiert.
- Korkenzieher dürfen neben den Weinflaschen angeboten werden.

Beim Supermarkt räumen wir die Regale je nach Bedarf oder Saison auch mal um. Wir müssen aber mindestens dafür sorgen, dass verderbliche Waren regelmäßig entfernt werden.

Der Punkt “Korkenzieher beim Wein” zeigt die Vorteile der Prozessorientierung. Bei einer rein objektorientierten Ablage müsste der Korkenzieher bei den Haushaltswaren liegen.

Mit diesem Bild bekommen wir gleich einen anderen Blick auf die Ablage:

- Es geht nicht mehr um den perfekten Platz. Ein ungefährer Ort reicht schon mal aus.

- Auch die genaue Bezeichnung der Dokumente selbst spielt keine große Rolle mehr.
- Veraltete Dokumente müssen regelmäßig entsorgt werden.
- Besonders wichtige Dokumente werden besonders markiert, damit man sie leichter erkennt.
- Es geht nicht um Themen, sondern um das Erledigen von Aufgaben.

Der Ordnerplan für die gemeinsame Ablage entspricht dann dem Wegweiser an den Rolltreppen in großen Kaufhäusern.

Vielleicht erleichtert dieses innere Bild Ihren Umgang mit der Ablage. Vielleicht hilft es auch, bisher unbewusste Annahmen sichtbar zu machen und zu hinterfragen. Damit können wir auch falschem Perfektionismus begegnen.

2.2 Das einfachste Ablagesystem - Ablegen nach Vorgängen

Bei einer themenorientierten Ablage liegen die Dokumente und E-Mails von laufenden und abgeschlossenen Vorgängen meist im gleichen Ordner. Dies führt oft dazu, dass die elektronischen Dokumentenbestände stark anwachsen und veralten. Wir wissen nicht mehr, ob wir das einzelne Dokument noch brauchen und ob es noch aktuell ist. Wir archivieren alte Dokumente nicht, weil wir jedes Dokument einzeln öffnen und prüfen müssten.

Wir suchen also nach einem Weg, viele Dokumente schnell zu löschen (bzw. zu archivieren). Das geht mit der vorgangsorientierten Ablage. Immer wenn es einen entsprechenden Anlass gibt, legen wir für einen Vorgang einen eigenen Ordner an. Alle Dokumente zu diesem Vorgang kommen in diesen Ordner. Wenn der Vorgang abgeschlossen ist, verschieben wir den ganzen Ordner ins Archiv. In der Abbildung sehen wir, dass sich das Team gerade um die Vorgänge 2 und 3 kümmert. Der Vorgang 1 ist schon abgeschlossen und liegt im Archiv.

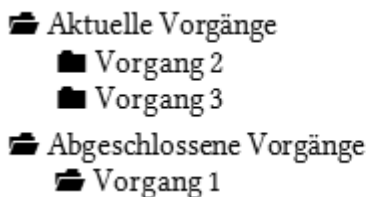


Abb. 39: 2 laufende Vorgänge, 1 archivierter Vorgang

Das Denken in Vorgängen hat zwei Vorteile:

- Wir müssen nur das Laufwerk “Aktuelle Vorgänge” in den Blick nehmen und erhalten einen Überblick über alle laufenden Vorgänge, ohne dass wir eine weitere Liste führen müssen.¹
- Das Archivieren (oder Löschen) geht viel schneller, weil wir nicht jedes Dokument einzeln prüfen müssen, sondern einfach den ganzen Ordner verschieben.

In der Praxis sehen wir immer eine Ordnerstruktur nach Objekten, z. B. nach zu verwaltenden Gebäuden, Beteiligungen oder Personen. D. h. für jedes Objekt gibt es einen eigenen Ordner mit ganz vielen Detailinformationen. Irgendwo ganz tief finden wir wieder Vorgangsordner. In vielen Fällen denken wir schon in Vorgängen, aber sie sind unter altem Schutt vergraben. Ein abstraktes Beispiel zeigt die nächste Abbildung.

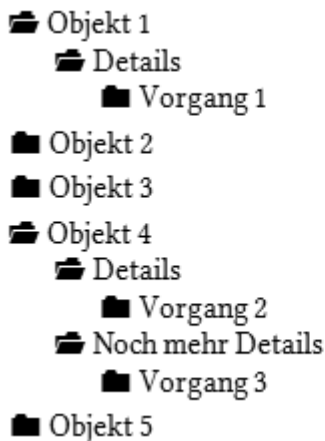


Abb. 40: Ablage nach Objekten und Vorgängen (unübersichtlich)

In dieser Abbildung sehen wir 5 Objekte in der Ablage. Meist sind es viel viel mehr. Wenn das Team jetzt wissen will, um welche Vorgänge es sich kümmern muss, muss es jedes Objekt und jede Unterstruktur aufklicken und zuklicken.

- Objekt 1 aufklicken, Unterstruktur öffnen, Vorgang 1 gefunden. Aber der ist schon abgeschlossen.
- Objekt 2 aufklicken. Kein Vorgang gefunden.
- Objekt 3 aufklicken. Kein Vorgang gefunden.

¹Die in einem anderen Kapitel vorgestellte Vorgangsliste dient in erster Linie der Synchronisation des Teams, nicht der Dokumentenordnung. Es ist sehr vorteilhaft, wenn die Dokumentenordnung nicht von der Arbeit mit einem bestimmten Tool abhängig ist. Das ist wichtig unter anderem bei der Zusammenarbeit mit Externen, die keinen Zugriff auf das Tool haben.

- Objekt 4 anklicken, Unterstruktur öffnen, Vorgang 2 gefunden. Der könnte noch aktuell sein. Unterstruktur weiter durchsuchen, Vorgang 3 gefunden. Der ist auch noch aktuell.
- Objekt 5 anklicken. Kein Vorgang gefunden.

Sie sehen schon, dass dies etwas aufwändiger wird. Ich erinnere mich an einen Kunden, der bis in die 20. Ordnerstufe tief geschachtelt hatte. Unsere Empfehlung ist, die Vorgänge in einer flachen Struktur auf dem Netzlaufwerk abzulegen. Das ist am einfachsten.

Jetzt werden Sie vielleicht einwenden, dass Sie doch Pläne, Listen und weitere wichtige Dokumente für die Objekte verwalten müssten. Deswegen wäre die objektorientierte Ablage doch besser.

Ja, Sie müssen diese Dokumente verwalten. Aber die statischen Dokumente zu den Objekten haben einen anderen zeitlichen Wert als die Vorgangsdokumente. Der Trick ist, zwischen den Vorgängen und den Objektakten zu trennen.²

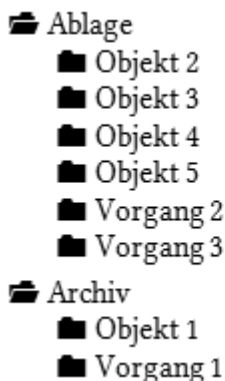


Abb. 41: Objekte und Vorgänge sind getrennt

In der Abbildung sehen wir in der aktiven Ablage, dass das Team 4 Objekte und 2 Vorgänge verwaltet. Die Vorgänge 2 und 3 haben wahrscheinlich einen Namen, der auf Objekt 4 hinweist. Objekt 1 muss nicht mehr verwaltet werden und liegt im Archiv. Vorgang 1 ist abgeschlossen und liegt ebenfalls im Archiv.

Die statischen Dokumente finden Sie nun in den Objektakten. Die kurzlebigen Vorgangsdokumente finden Sie im Vorgangsordner. Bevor Sie den Vorgangsordner archivieren, prüfen Sie, ob ein Dokument in die Objektakte übernommen werden muss.

²Zu den Objektakten siehe Abschnitt I Grundlagen - Objektakten führen - Ort für statische Informationen.

So halten Sie Ihre Ablage übersichtlich und die Objektakten werden nicht mit veralteten Vorgangsdokumenten verschmutzt.

2.3 Lokale Suchmaschine anstatt Ablage?

Beim Suchen nach Dateien auf der Festplatte findet das “Googeln” immer mehr Anhänger. Nehmen wir an, wir suchen bei einer bekannten Suchmaschine nach “Spanien Strand Sonne Hotel”. Dann bekommen wir zum Beispiel ungefähr 466.000 Ergebnisse in 0,51 Sekunden. Googeln bietet im wahrsten Sinne traumhafte Belohnungen bei geringster Anstrengung. Seit einigen Windowsversionen ist nun auch das Googeln von Festplatten und Servern (also die Desktop Search) ohne Umstände möglich. Wir beobachten immer wieder, dass Mitarbeiter nach Dokumenten mittels Googeln fahnden, statt sich mühsam durch die Hierarchie des Dateisystems zu klicken.

Ist das sinnvoll? Ist die Methode effizienter als die Navigation durch den Dateibaum? Die Frage ist nicht unwichtig: Mikrozeitverschwendungen im Kleinen können, einmal objektiv nachgerechnet, riesige Anteile unserer Arbeitszeit auffressen. Zweite Frage: Erspart uns die neue Methode vielleicht sogar Aufwand beim Speichern von Dateien, also das mühsame Ausdenken von Dateinamen usw.?

Beispiel 1: Wir suchen per Desktop-Search auf unserem Teamserver nach einem Dokument, das wir vor zwei oder drei Tagen erstellt haben. Es handelt sich um ein Auswertungstool für elektronische Selbstbewertungsbögen. Wir gehen davon aus, dass das Wort “Auswertung” im Dateinamen enthalten ist. Diesen Textstring geben wir in den Suchschlitz oben rechts im Windows-Explorer ein. Die Trefferliste enthält 2.839 Dateien. Das ist aber nicht weiter tragisch, denn die Dateien sind rückwärts nach dem Datum geordnet (ein “automatischer tag”) und die gesuchte Datei ist schon die zweite von oben. Gesamtaufwand: ca. 15 Sekunden. Aber zu bedenken ist: Die Datei steht auch deshalb oben, weil der Suchstring im Dateinamen vorkommt, und das ist das Ergebnis des “Taggens” zum Zeitpunkt des Abspeicherns.

Beispiel 2: Wir suchen nach einem Dokument, das etwa zwei Wochen alt sein dürfte. Ein Kollege hatte sich Notizen gemacht, wie er über einen Remote-Zugang auf den Server eines Kunden zugreifen kann. Diese Informationen brauchen wir jetzt. Wie hieß diese Datei bloß? Notizen fangen immer mit “Nz” im Dateinamen an (wieder ein Tagging). Also suchen wir nach “Nz.doc”.

Das ergibt 299 Treffer. Wir müssen zwei Bildschirme nach unten scrollen, bis wir zu den Dokumenten von vor zwei Wochen kommen (17 Sekunden). Ich finde eine Datei mit Namen “Nz Meyerbeer Ergebnisse_Dateneinspielung.doc”. Das ist die richtige! Wiederum können wir sie aber in der Trefferliste nur identifizieren, weil der Kundename im Ordner steht.

Der Kollege hatte also den Ordner “getaggt” und damit indirekt auch das dort abgelegte Dokument. Denn dass wir die Zugangsdaten zum Kundenserver mit in die Protokollierung der Dateneinspielung reingeschrieben hatte, wusste keiner mehr. Gesamtaufwand: ca. 3:30 Minuten.*

Die Desktop-Search funktioniert dann gut, wenn gut getaggt wird. Beide Methoden (strukturierte Ablage in Verbindung mit Desktop Search) ergänzen sich hervorragend. Beide gegeneinander auszuspielen, wäre kurzsichtig.

Im Internet gibt es keine Instanz, die irgendwelche Taggingregeln vereinbaren kann. Deshalb sind Methoden, die Trefferliste kurz zu halten oder zumindest einigermaßen sinnvoll zu ordnen, dort so schwierig. Ein Team aber ist sehr wohl in der Lage, sich klare und verbindliche Regeln für die Ordnerstruktur und die Ordner- und Dateinamen zu geben. Und das ist besonders dort wichtig, wo die Teamarbeiten eng verzahnt sind.

Man darf die Suche im Internet nicht mit der Suche im eigenen Dokumentenbestand verwechseln.

2.4 Drei Schritte zur übersichtlichen Ablage

Die Ablage ist ein Arbeitsmittel, die Teamablage ein Zusammen-Arbeitsmittel. Sie können mit zwei Fragen feststellen, ob Ihre Ablagestruktur für Sie ein gutes Arbeitsmittel ist:

- Können Sie in Ihrer Ablage schnell erkennen, an welchen Themen Sie aktuell arbeiten wollen (oder müssen)?
- Können Sie mit wenig Aufwand nicht mehr benötigte Dokumente aussortieren?

Viele Ablagestrukturen, die wir in Unternehmen und privat sehen, sind Themensammlungen. Zu verschiedenen Themen werden Dokumente gesammelt und gesammelt und gesammelt. Es ist nicht zu erkennen, welche Themen gerade wichtig sind. Wenn Sie Ihre Themenordner durchsehen, werden Sie feststellen, dass viele Dokumente gar nicht mehr so wichtig sind. Eigentlich könnten sie gelöscht oder archiviert werden. Das Problem dabei ist, dass Sie jedes Dokument einzeln öffnen und auf Gültigkeit prüfen müssten. Der Aufwand ist zu groß.

Schritt 1: Legen Sie einen Ordner “Altdateien” an und verschieben Sie ihre bisherige Ablage dahin. Legen Sie nun zwei neue Ordner “Aktuelle Vorgänge” und “Abgeschlossene Vorgänge” an.

In den ersten Ordner legen Sie für jeden neuen Vorgang, den Sie bearbeiten, einen eigenen Ordner an. Ein guter Namen für einen Vorgang enthält einen Hinweis auf das Datum, ein

Stichwort und vielleicht einen Bezug zu einer Person oder einem Objekt. Raten Sie mal, welche Dokumente in diesen Ordnern liegen:

- 2014_Autokauf
- 2014-12-24_Weihnachtsfest vorbereiten
- 2012_Kündigung Arbeitsvertrag_Müllerschön_AG
- 2016-05_Urlaub Madeira vorbereiten
- 2016-12-24_Weihnachtsfest vorbereiten

OK, das war nicht sehr schwer zu erkennen, worum es bei diesen Ordnern geht. Die Vorgangsordner haben noch zwei weitere Vorteile:

- Man erkennt an der Liste der Vorgangsordner, an welchen Projekten oder Vorgängen gerade gearbeitet wird.
- Man erkennt schnell, wann diese Ordner archiviert werden können.

Der Ordner 2014_Autokauf kann schon in den Ordner “Abgeschlossene Vorgänge” verschoben werden, da er vermutlich abgeschlossen ist. Auch die Kündigung von 2012 müsste schon abgeschlossen sein. Der Ordner für die Vorbereitung des Weihnachtsfestes 2014 kommt ebenfalls in “Abgeschlossene Vorgänge”. Bleiben im April 2016 nur noch die Ordner für den Urlaub und das nächste Weihnachtsfest.

Schritt 2: Vorgänge nach Prozessen gruppieren

Wenn Sie einige Zeit mit Vorgangsordnern gearbeitet und viele Vorgänge angelegt haben, fängt es wieder an, unübersichtlich zu werden. Nun können Sie ähnlich ablaufende Vorgänge in Prozessen zusammenfassen. Im obigen Beispiel wären dies folgende Prozesse:

- Dinge kaufen
- Feste vorbereiten
- Beschäftigungsverhältnisse ändern
- Urlaub planen

Wenn Ihnen die alphabetische Reihenfolge nicht gefällt, setzen Sie eine Nummer vor den Prozessnamen. Dann stehen die wichtigen oben und die weniger wichtigen unten in der Liste.

Schritt 3: Wissen und Vorlagen bei den Prozessen speichern

Manche Dokumente haben eine längere Lebensdauer. Wohin speichern wir zum Beispiel die Liste der Schulferien ab? Der Vorgangsordner “2016-05_Urlaub Madeira vorbereiten” lädt nicht dazu ein.

Die Liste mit den Schulferien gehört zu den Wissensdokumenten, und zwar zum Prozess “Urlaub planen”. Auf der gleichen Ebene wie der Vorgangsordner wird deshalb ein Ordner “(Wissensdokumente)” angelegt.

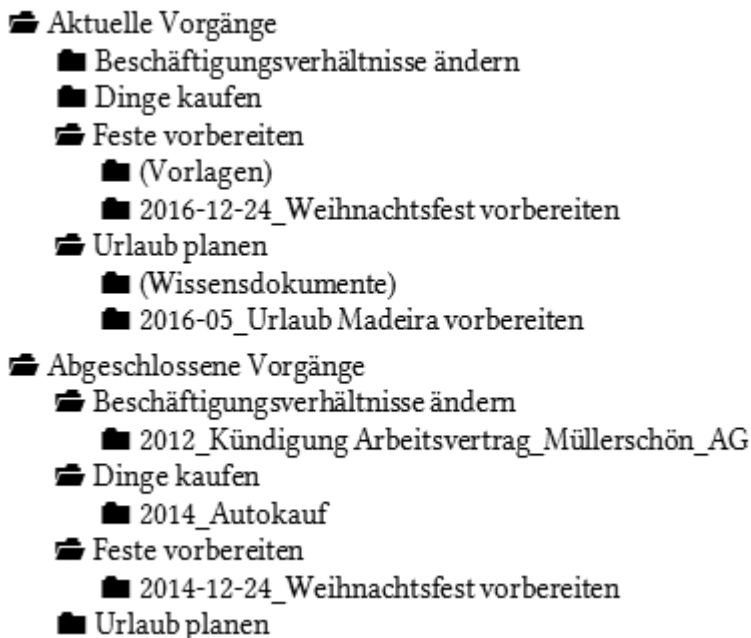


Abb. 42: eine vorgangsorientierte Ablage

Wo legen wir die Vorlage für die Weihnachtskarten ab? Wenn man sie im Vorgangsordner ablegt, finde ich sie vielleicht nicht wieder im nächsten Jahr. Für Vorlagen können wir ebenfalls eigene Ordner benutzen. Auch die Vorlagen werden beim Prozess gespeichert.

Auf diese Weise bekommen wir schnell eine übersichtliche Ablage (siehe Abbildung).

Falls Sie noch alte Vorgänge aus Ihren Altdaten bearbeiten wollen, legen Sie auch dafür einen Vorgangsordner an. Kopieren Sie sich die Dokumente, die Sie brauchen. Aber arbeiten Sie dann nur noch in der neuen Ablage.

2.5 Interne E-Mails verringern: Gemeinsame Ablage für Vertriebsvorgänge

Nehmen wir an, Sie arbeiten im Team an einer Ausschreibung. In kurzer Zeit werden viele Dokumente per E-Mail ausgetauscht. Und schon tauchen die ersten Fragen auf:

- Wo ist die letzte Version des Angebots?
- Wer hat die Folien von der Präsentation am 02.08. gesehen?
- Sind die Infos aus den E-Mails des Kollegen Schulze berücksichtigt?

Das Erstellen solcher Dokumente ist ein komplexer Prozess und jedes Team arbeitet anders. Wenn viele E-Mails hin- und hergehen, wird es schnell unübersichtlich. Besonders, wenn man nach Monaten Details rekonstruieren muss. (“Wieso wurde dieser und nicht jener Preis genommen?”) Besser geht es mit einer gemeinsamen Ablage, auch wenn es erst einmal mehr Zeit kostet, Dokumente UND E-Mails abzulegen. Dafür spart man später viel Zeit beim Suchen und beim Rekonstruieren von Teilvorgängen.

Häufig suchen Teams nach der aktuellen Version der Ausschreibung oder des Angebots. Bisher lagen die verschiedenen Versionen meist im gleichen Ordner und vielleicht hat man am Dateinamen sehen können, was die letzte Version ist. Aber ist es wirklich die letzte? Und welche Version ist an den Kunden gegangen?

Wir müssen hier aufpassen: Das Verhandeln von Angeboten und das Erstellen von Angebotsdokumenten sind unterschiedliche Prozesse. Das Festlegen von Prozessen muss im Team abgestimmt werden. Vielleicht sind es in Ihrem Team sogar drei Prozesse (Verhandlung, Kalkulation, Dokumenterstellung).

Deswegen gibt es auch zwei Prozessordner: Angebote verhandeln und Angebote erstellen:

- Im Ordner für die Verhandlung legt man alle ein- und ausgehenden Dokumente ab. Der Ordner ist nach Phasen oder Meilensteinen gegliedert. Die erste Phase beginnt, wenn man intern den Auftrag bekommt. Eine Phase endet, wenn ein Angebot verschickt wird.
- Im Ordner zum Erstellen der Dokumente liegen nur das aktuelle Angebot und die Kalkulation.

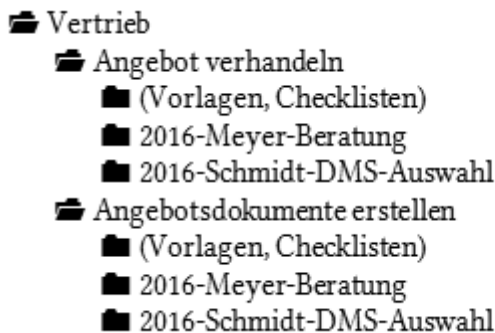


Abb. 43: Beispiel für eine Vertriebsablage

In dem Beispiel aus der Abbildung sehen wir zwei offene Vorgänge:

- Wir verhandeln mit dem Kunden Meyer über ein Beratungsangebot.
- Wir verhandeln mit dem Kunden Schmidt über eine DMS-Beratung.

Weil wir nur zwei Vorgänge sehen, wissen wir auch, dass alle anderen Vorgänge schon abgeschlossen sind.

Wie behält man den Überblick über die Dateien? Zu viele Dokumente gehen hin und her. Namenskonventionen sind nicht abgestimmt oder es hält sich keiner daran. Daher muss man sich überlegen, was sinnvolle Unterordner wären. Sehen wir uns mal die Möglichkeiten an:

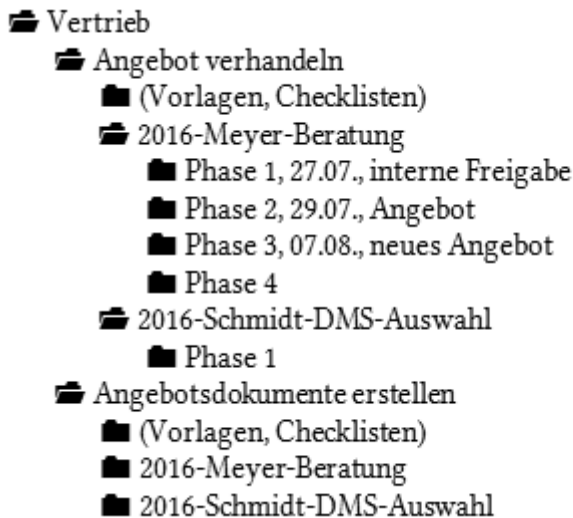


Abb. 44: Zeitliche Gliederung in der Ablage

- Unterscheidung nach ein- und ausgehenden Dokumenten: macht die Sache nicht besser. Was ist mit internen Dokumenten?
- Unterscheidung nach Absender oder Empfänger: ist nur sinnvoll, wenn die Menge der Dateien klein bleibt. Was ist mit Dokumenten, die von 2 Personen erstellt wurden?
- Unterscheidung nach Thema: Wie viele Themen gibt es denn? Ist für alle klar, was mit welchem Thema gemeint ist?
- Unterscheidung nach der Zeit: Viele Dokumente veralten schnell. Mit zeitlichen Unterordnern blendet man alte Dokumente aus und bekommt wieder Übersicht.

Bei komplexeren Vorgängen hilft eine Phasen- oder Meilensteinstruktur, um den Überblick zu behalten.

In dem Beispiel verhandeln wir gerade 2 Angebote. Bei dem Kunden Schmidt sind wir noch ganz am Anfang. Wenn ich die Ordner für den Vorgang anlege, gibt es immer einen leeren Ordner für die Phase 1. In diesem Ordner lege ich alle Dokumente ab, die ich bisher dazu bekommen habe. Das sind z. B. E-Mails, Ausschreibungsunterlagen oder elektronische Visitenkarten.

Bei dem Kunden Meyer sind wir schon weiter:

- Am 27.07. gab es die interne Freigabe für das Angebot.

- 2 Tage später ist das Angebot an den Kunden gegangen.
- Am 07.08. wurde ein neues Angebot verschickt.
- Im Ordner der Phase 4 sammeln wir alle Rückfragen oder sonstigen Dokumente

Mit dieser Unterordnerstruktur können wir die Frage beantworten, wo die letzte Version des Angebots ist: Die Präsentation vom 02.08. muss im Ordner der Phase 3 liegen. Es ist zu beachten, dass die Namen "Phase 1", "Phase 2" usw. rein willkürlich vergeben wurden. Niemand hat am Anfang diese Phasen geplant. Es ist einfach die Absprache im Team, dass eine Phase beendet wird, wenn es eine wichtige interne Entscheidung gab oder wenn Angebotsdokumente an den Kunden gehen.

Aber haben wir bei der Verhandlung auch alle Informationen berücksichtigt oder verarbeitet, z. B. die vom Kollegen Schulze? Häufig wird das E-Mailsystem benutzt, um intern Aufgaben zu verteilen. Tatsächlich ist dies auch der Grund, warum uns viele E-Mails stressen: Wir müssen entscheiden, ob und was wir tun oder entscheiden müssen.. Zurück zum Beispiel: Der Kollege Schulze ist nicht Teil des Teams, das die Dokumente bearbeitet. Er liefert aber wichtige Informationen. Der Kollege hat momentan viel zu tun. Er wird meine Anfrage erst in der nächsten Woche bearbeiten.

Wie behalte ich den Überblick über die verteilten Aufgaben? Sehen wir uns die Möglichkeiten an:

- Gemeinsames Aufgabenmanagement: Alle Beteiligten arbeiten mit dem gleichen System (z. B. JIRA oder eine Kanban-Tafel). Im Aufgabensystem wird ein Projekt für diesen Vorgang eingerichtet. Alle Aufgaben werden darüber verwaltet. Auch die Ergebnisse der Aufgaben liegen dort.
- Gemeinsame Aufgabenliste: Alle arbeiten mit der gleichen Datei. Je Vorgang wird eine eigene Liste erstellt. Zur Pflege werden Regeln vereinbart.
- Jeder pflegt seine eigene Aufgabenliste: Teamregeln greifen in die persönliche Arbeitsweise ein. Das findet nicht jeder gut. Minimal sollte das Team das Protokoll abzusprechen, nach denen Aufgaben verteilt werden.

Diese Möglichkeiten stellen uns aber vor Herausforderungen, die wieder zu vielen E-Mails führen:

- Nicht immer gibt es ein gemeinsames Aufgabensystem oder eine gemeinsame Liste.
- Das Problem bei Listen ist, dass sie gewissenhaft gepflegt werden müssen.

- Wenn jeder unterschiedliche Vorgangsnamen verwendet, muss man bei jeder E-Mail überlegen, worum es geht.

Hier ist ein Vorschlag: Aufgaben dürfen nicht im E-Mail-Postfach gespeichert werden. Sie werden dort zu Dauergästen. Für die Aufgaben gibt es einen Ordner offene Punkte. Entweder liegen dort Notizen als Textdatei oder die E-Mails, die zu einem offenen Punkt gehören.

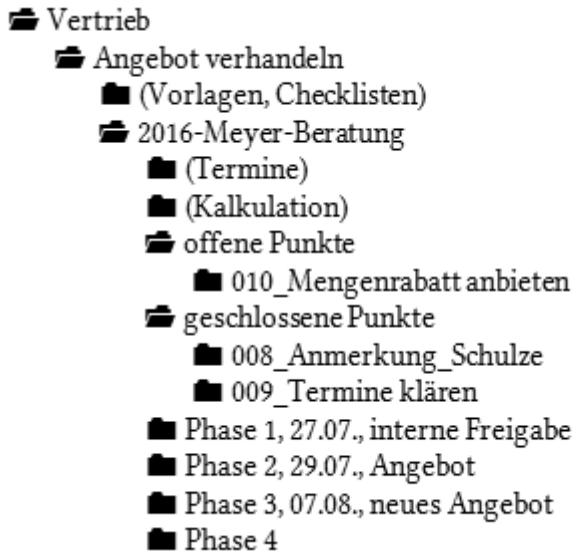


Abb. 45: Aufgaben werden als offene Punkte verwaltet

Wenn ich kein gemeinsames Aufgabensystem nutzen kann, verschicke ich Aufgaben per E-Mail, die die Hundemarke “(TODO)” im Betreff haben. Dadurch weiß der Empfänger, dass er etwas tun muss. Meine Erwartung ist, dass die Antwort mit “(DONE)” zu mir zurückkommt. Wenn ich auch diese E-Mail ablege, weiß ich später, dass sie erledigt wurde. Dann wird dieser Punkt geschlossen.

Wenn sich das Team auf eine gemeinsame Ablagestruktur einigt, gehen weniger Dokumente per E-Mail hin und her. Jeder weiß, dass alle Dokumente in der Ablage zu finden sind. Es gehen auch weniger E-Mails für Aufgaben hin und her, weil jeder weiß, wie Aufgaben verteilt werden und wie man sich über den Status informiert.

Wie haben wir es geschafft, die Anzahl der E-Mails zu reduzieren?

- Wir haben eine **gemeinsame Ablage**. Es gibt zwei Hauptordner: einen für die

laufenden Vorgänge (z. B. Ablage) und einen für die abgeschlossenen Vorgänge (z. B. Archiv).

- Die Ordner in der Ablage sind nach **Prozessen und Vorgängen** sortiert. Für jeden Vorgang wird innerhalb eines Prozesses ein neuer Ordner angelegt. (Manchmal lohnt es sich einen Vorgang in mehreren Prozessen zu bearbeiten.)
- Wenn man viele Dokumente erwartet, wird der Vorgangsordner weiter unterteilt. Oft ist eine zeitliche Unterteilung am einfachsten zu verstehen.
- In der gemeinsamen Ablage gibt es eine gemeinsame Aufgabenliste oder alle Aufgaben werden gemäß Vereinbarung abgelegt.

Das Ganze funktioniert nur zuverlässig, wenn man die Regeln im Team abstimmt. Wieso ist das für Teams wichtig? E-Mails sind häufig ein Stressfaktor. Es ist weniger die Anzahl der E-Mails, die einen überfordert. Es ist eher so, dass man ständig überlegen muss, was zu tun ist. Das stresst. Meist beziehen sich die E-Mails auf schon erstellte Dokumente, die man dann auch noch suchen muss.

Die meisten Selbstmanagementsysteme zeigen einem, wie man seine Aufgaben und Dokumente für sich gut verwaltet. Wir halten es aber für besser, sich zunächst die Ursachen im Team anzusehen. Die wenigsten Leute arbeiten allein. Warum soll ich lernen 100 E-Mails pro Tag effizient abzulegen? Ist es nicht viel effizienter, wenn ich durch eine gemeinsame Ablage nur noch 40 E-Mails pro Tag bekomme? Warum soll sich jeder in einem 5köpfigen Team überlegen, wie er neue Dokumente speichert? Wenn das Team in den meisten Vorgängen zusammenarbeiten muss, kommt es bei gemeinsamer Ablage mit einem Fünftel des Speicherplatzes aus.

Jedes Team arbeitet anders und braucht andere Teamregeln. Es wird keine perfekten Lösungen geben. Es geht schneller, wenn man sich auf ein Vorgehen einigt und sich überlegt, woran man Verbesserungen erkennt.

2.6 Umgang mit Schriftverkehr

Sie brauchen keinen Ordner “Schriftverkehr”, um Briefe abzulegen. Mit der vorgangsorientierten Ablage haben wir bessere Möglichkeiten.

Elektronische Ordner haben einen Vorteil, der aus Ablagesicht ein Nachteil ist: Sie sind selten voll. Ein Papierordner ist irgendwann voll. Dann müssen Sie eine Entscheidung treffen. Bei elektronischen Ordnern passiert das erst, wenn Ihre Festplatte voll ist:

- Bei einer Festplattengröße von 1 TeraByte und einer durchschnittlichen Dateigröße von 500 KiloByte für eine Word-Datei würde ein Ordner über 2 Mio. Word-Dokumente fassen.
- Wenn eine Bildschirmseite rund 30 Dateien anzeigt, müssten Sie bei dieser Dokumentenanzahl 71.000mal nach unten rollen, um an das letzte Dokument zu kommen.
- Das würde Sie gut einen Arbeitstag beschäftigen (1/3 Sekunde für einmal Scrollen).

Sie können sich also viel Zeit lassen, bis Sie entscheiden müssen, was mit dem zu vollen Ordner passiert. In einem typischen Sammelordner wie “Schriftverkehr” häufen sich dann viele Dokumente an, von denen Sie viele Dokumente gar nicht mehr brauchen. Wenn Sie wissen wollen, ob Sie das Dokument noch brauchen, müssen Sie jede Datei einzeln öffnen (auch die WordPerfect-Datei von 1998), den Inhalt lesen und dann entscheiden. Sicher verstehen Sie jetzt, warum Sie nicht zum Archivieren kommen.

Wenn man in Vorgängen denkt und ablegt, gehört jeder ein- und ausgehende Brief zum entsprechenden Vorgang. Die Vorgangsordner sind wie Briefmappen für alle Dokumente zu einem Vorgang. Wenn der Vorgang abgeschlossen ist, können Sie die ganze Mappe entsorgen, sprich den Ordner ins Archiv schieben.

Was machen wir nun mit “Schriftverkehr”? Zunächst brauchen wir einen anderen Blick. Es geht nicht darum, welche Art von Dokument Sie erstellen oder wem Sie schreiben. Es geht darum, welchen Vorgang Sie bearbeiten.

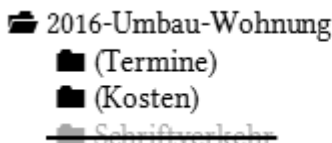


Abb. 46: Ordner für Schriftverkehr erzeugt Unordnung

Sicherlich fänden Sie es sehr merkwürdig, wenn jemand Puzzles sammelt und die Teile von allen Puzzles nach Farbe oder Form sortiert. Puzzles werden nach dem Bild auf der Vorderseite sortiert.

Analog haben Ihre Dokumente eine Vorderseite, ein Bild, ein Thema. Gründe für Schriftverkehr könnten sein:

- Sie bearbeiten eine Bestellung und schreiben dem Kunden. Das gehört zum Vorgang “2015-10-Bestellung-Müller-Schlauchboot”.

- Sie bearbeiten eine Reklamation mit der Baufirma. Das gehört zum Projekt “2016-Umbau-Küche”.

Der Schriftverkehr könnte ein Untervorgang zu einem Projekt sein. In Projekten könnte das ein offener Punkt sein. Dann gehört dazu folgender Ordner:

- 2016-Umbau-Wohnung/Offene Punkte/0814-Reklamation-Arbeitsplatte

Sie haben einen Ordner für offene Punkte. Wenn Sie wissen wollen, um welche offene Punkte Sie sich kümmern müssen, gehen Sie in diesen Ordner. Wenn ein Punkt erledigt ist, verschieben Sie ihn in den Ordner “Abgeschlossene Punkte”.

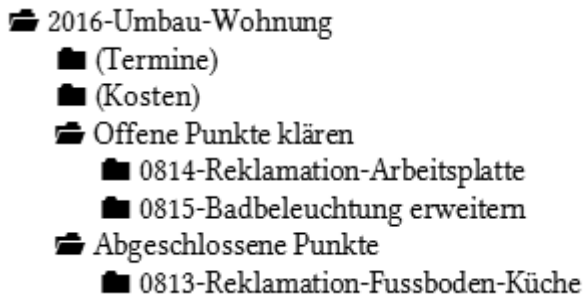


Abb. 47: Überblick über offene und abgeschlossene Punkte

Vielleicht führt der Schriftverkehr dazu, dass Sie einen Plan ändern. Dann wäre die Kommunikation in einem Vorgangsordner zur Planänderung (Pläne ändern/2016-10-Neuer Lageplan) gut aufgehoben.

Jetzt wenden Sie vielleicht ein, dass Sie viel Schriftverkehr in einem Vorgang haben. OK. Dann wären sog. Meilenstein- oder Phasenordner praktisch. Packen Sie die ganze Kommunikation, die während einer bestimmten Phase hin- und herging in einen Ordner. Wenn der Meilenstein oder die Phase abgeschlossen ist, legen Sie den nächsten Ordner an.

Vor dem Schließen des alten Ordners gehen Sie ihn nochmal durch und überlegen, welches Dokument Ihnen besonders wichtig ist und kopieren es an eine andere Stelle.

Sie sehen schon, dass wir viele Ideen haben, um mit Sammelordnern umzugehen. Wenn Sie mehr Ordnung wünschen oder einen besseren Überblick bekommen wollen, schaffen Sie Ordner wie “Schriftverkehr” ab.

2.7 Wie verwaltet man Planänderungen?

Sie kennen vielleicht die Situation: Sie erstellen in einem Projekt ein wichtiges Dokument. Das kann ein Plan, eine Zeichnung, eine Genehmigung, ein Vertrag oder ein Konzept sein. Im Projekt muss immer wieder auf dieses Dokument zugegriffen werden. Dazu es gibt immer wieder Änderungswünsche:

- Zum Plan gibt es neue Daten.
- In der Bauzeichnung werden andere Türen oder Fluchtwege eingetragen.
- Die Feuerwehr fordert im Rahmen eines Genehmigungsprozesses mehr Aufstellfläche für ihre Fahrzeuge. Das muss aber die Umweltbehörde wissen, weil sich dann der Anteil der versiegelten Flächen erhöht.
- Die Vertragsparteien einigen sich auf neue Preise.
- Im bestehenden Konzept muss eine weitere Benutzergruppe vorgesehen werden.

Wie gehen Sie bisher damit um? Was wir in unseren Projekten oft sehen, ist, dass es einen Ordner für dieses Dokument gibt (z. B. "Genehmigungen"). In diesem Ordner gibt es das gleiche Dokument in vielen Versionen (z. B. Genehmigung_v1.docx, Genehmigung_v1.1.docx, Genehmigung_v2_nur_Feuerwehr.docx usw.). Kurz, der Ordner wird schnell unübersichtlich. Wenn Sie auch noch fleißig Ihre E-Mails dazu ablegen, haben Sie schnell über hundert Dokumente. Kein Wunder, dass man keine Lust mehr hat, in diesem Chaos noch etwas zu suchen.

Es ist ja weiterhin wichtig, dass Sie diese Dokumente erstellen und aufheben. Wir brauchen eine bessere Struktur:

- Die aktuelle Version muss sofort erkennbar sein.
- Alle nicht mehr gebrauchten E-Mails und Zwischenversionen sollen so schnell es geht ins Archiv.
- Der Status einer Änderungsanfrage (offen oder erledigt) soll erkennbar sein.
- Es muss nachvollziehbar sein, welcher Anlass zur Änderung eines Dokuments führte.

Anhand dieser Anforderungen sehen Sie selbst, warum EIN Ordner NICHT ausreicht:

- Bei mehreren Dokumenten ist nicht sofort erkennbar, welches das aktuelle ist.
- Der Ordner ist voll von wichtigen und veralteten Dokumenten.

- Es ist nicht erkennbar, ob ein Änderungswunsch abschließend umgesetzt wurde.
- Wenn Sie wissen wollen, warum Version 1 geändert wurde, müssen Sie alle Dokumente und E-Mails aus einem bestimmten Zeitraum durchsehen.

Was das Leben hier einfacher macht, ist das Denken in Änderungsvorgängen. Jede Anfrage ist ein Vorgang oder Meilenstein, der einen Anfang und ein Ende hat.

Für jeden Vorgang legen Sie einen eigenen Ordner an, der z. B. das Datum, die veranlassende Person oder Institution und ein Stichwort enthält. Für die aktuelle Version gibt es einen sog. Klammerordner - der heißt so, weil sein Name in Klammern steht und weil die Klammer bewirkt, dass er in der Sortierung ganz oben steht. Dazu kommt ein Ordner für erledigte Änderungen. Dorthin werden alle abgeschlossenen Vorgänge verschoben. Die nächste Abbildung zeigt ein Beispiel mit mehreren Änderungen.

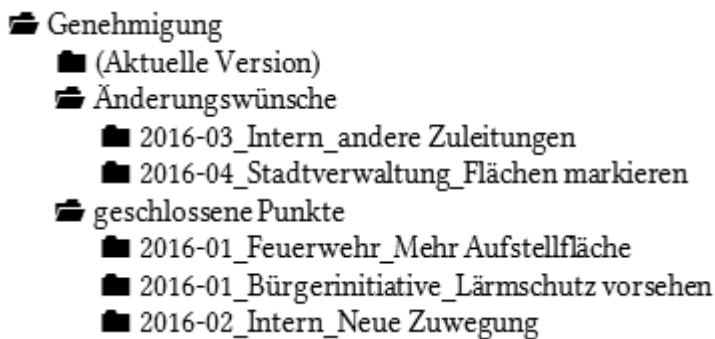


Abb. 48: Änderungsvorgänge für eine Genehmigung

Dort ist zu sehen, dass es zwei offene und drei abgeschlossene Änderungswünsche gibt. Alle Zwischenversionen, E-Mails und andere Dateien liegen im entsprechenden Ordner. Wenn die Änderung eingearbeitet ist, wird die aktuelle Version in den Klammerordner “(Aktuelle Version)” kopiert und der Vorgangsordner wird nach “geschlossene Punkte” verschoben. So ist immer klar, was die aktuelle Version ist und welche Anfragen noch offen sind.

2.8 Wie führe ich eine elektronische Tagesmappe?

Für Assistentinnen ist es der Alltag bzw. ihr Service für ihren Chef, alle wichtigen Dokumente für einen Tag auszudrucken und bereit zu legen. Was passiert, wenn der Chef nur noch mit einem Tablet-Computer unterwegs ist? Daher ist die Frage berechtigt, ob man wirklich alles auf Papier ausdrucken muss. Kann man eine Tagesmappe auch elektronisch führen?

Tagesmappen werden oft in Papierform bereitgestellt. Eine solche Mappe enthält alle wichtigen Dokumente für den Tag, zum Beispiel:

- Agenden für die Termine des Tages
- Protokolle oder Notizen zu den vorherigen Terminen, damit man auf dem aktuellen Stand ist.
- E-Mails, Excel-Dateien, Beschlussvorlagen für die Sitzungen
- Kalenderausdrucke für die Planung
- Fahrkarten, Hotelbestätigungen, Anfahrtsskizzen und andere Reiseunterlagen
- Pressedienst

Einige Dokumente davon werden Sie auch weiter auf Papier brauchen, aber nicht alle. Papier hat einen großen Vorteil: Es konvergiert alle elektronischen Formate. Das bedeutet, ich kann die unterschiedlichsten Ausgangsformate benutzen, solange ich sie mit dem Drucken-Befehl auf ein DIN A4-Blatt bekomme.

Wenn ich mit den elektronischen Dokumenten arbeite, muss ich sicherstellen, dass ich jedes Dokument auch lesen und bearbeiten kann, auf jedem Gerät. Das ist nun die Herausforderung für eine elektronische Tagesmappe. Einige Systeme fallen deshalb aus:

- Die Folder in Outlook nehmen nur einen Elementtyp auf, also entweder nur Aufgaben oder nur E-Mails oder nur Kontakte. Man kann keinen Ordner anlegen, der unterschiedliche Elemente enthält.
- Früher gab es in Outlook sog. Public-Folder, also Ordner, auf die mehrere Leute Zugriff haben. Das gibt es nicht mehr. Stattdessen muss man SharePoint dafür nutzen. (Bei SharePoint können Sie wieder verschiedene Formate speichern.)
- Anhänge an Terminen (z. B. PDF-Dateien oder E-Mails) lassen sich nicht immer von anderen Programmen/Geräten anzeigen.
- Selbst, wenn man Anhänge an den Kalendereinträgen hat: Bei Termineinladungen könnte es sein, dass die Notizen des Chefs mit allen geteilt werden. Manchmal möchte man das aber nicht.

Outlook scheidet also für die Pflege der Tagesmappe aus. Bei elektronischen Speichern ist es auch nicht so einfach:

- Auf die Server im Firmennetzwerk hat man vielleicht nur Zugriff, wenn man auch dort ist. Außerhalb kann man die Dateien gar nicht lesen.

- Speicherdienste im Internet sind oft aus Vertraulichkeitsgründen nicht zugelassen.
- Selbst wenn man Zugriff darauf hat, sind die Dateien, die man für den Tag braucht, auf mehrere Ordner verteilt (auch wenn man eine gute vorgangsorientierte Ablage hat). Man müsste also ständig die Ordner wechseln, um an seine Informationen zu kommen.

Wir haben gesehen, was für eine elektronische Tagesmappe wichtig ist:

- Sie zeigt alle Dokumente, die für den Tag wichtig sind, ggf. sortiert nach Termin.
- Sie muss auf allen elektronischen Geräten funktionieren.
- Man muss auch ohne Netz Zugriff auf die Dokumente haben (Offline-Verfügbarkeit).
- Man muss alle Dokumente lesen können.
- Bonus: Man muss sich auf allen Dokumenten Notizen machen können.

Solch eine Lösung gibt es nicht ohne Extra-Arbeit. Das Thema ist nicht einfach. Sie müssen sich jeden Tag an die Tagesmappe setzen und sie vorbereiten. Hier ist unser Vorschlag:

- Legen Sie sich einen elektronischen Ordner für die Tagesmappe an.
- Drucken Sie alle Dokumente, die Sie für den Tag brauchen, als PDF-Dokument aus und legen Sie es in dem Tagesmappen-Ordner ab. Erstellen Sie ein PDF-Dokument pro Termin (z. B. 0930_Jour-Fixe_GF.pdf, 1100_Produktionsrunde.pdf). Wenn Sie mehr als ein Dokument brauchen, muss der Name sagen, zu welcher Sitzung das Dokument gehört und worum es in dem Dokument geht (z. B. 0930_Jour-Fixe, letztes Protokoll.pdf, 0930_Jour-Fixe, Agenda.pdf)
- Wenn Sie die Tagesmappe für eine andere Person erstellen, geben Sie dieser Person Zugriff auf den Ordner oder verschicken Sie die Tagesmappe am Vortag per E-Mail (“(Info) Tagesmappe 23.03.”).
- Wenn Sie für mehrere Chefs oder Teams arbeiten, brauchen Sie pro Empfänger eine eigene Tagesmappe.

Der Ordner für die Tagesmappe liegt dort, wo Sie auch Ihre Vorgangs-/Aufgabenliste abgelegt haben. Sie können als Struktur eine Wiedervorlagestruktur benutzen, d. h. für zwölf Monate und jeden Tag einen Ordner (siehe Abbildung). Abgeschlossene Monate werden umbenannt und wieder verwendet (aus 2015-02 wird am 01.03. dann 2016-02).



Abb. 49: Beispiel für eine elektronische Tagesmappe

Wichtig ist: Die Dokumente in der Tagesmappe sind Kopien. Die Originale befinden sich in den entsprechende Vorgangsordnern.

Ein Vorteil der PDF-Dokumente: Sie (oder Ihr Chef) können darauf Notizen machen. Die guten PDF-Anzeigeprogramme können dies. Natürlich können Sie sich noch Klammerordner für Checklisten und für die Tagesordner anlegen. Dann sparen Sie sich etwas Arbeit.

3. Umgang mit Meetings

Wie gehen wir nach den Vorgaben aus dem ersten Teil dieses Buchs ganz praktisch mit Sitzungen (engl. Meetings) um? Viele leiden darunter, dass sie zu viel Zeit in Meetings verbringen, die an anderer Stelle fehlt.

3.1 Welche Ziele verfolgen wir mit Meetings?

“Meetings, Meetings, Meetings”, so hört man oft Mitarbeiter und Führungskräfte stöhnen.

Über den Sinn solcher Meetings haben sich schon viele ausgelassen. Eine kurze Google-Suche zu “How to fix bad meetings” fördert in der Filterblase des Autors 137 Millionen Treffer zu Tage. Die meisten Menschen mögen keine Meetings und nehmen sie als notwendiges Übel in der Wirtschaft hin. Eine gute Zusammenfassung der Probleme und Lösungen hat Elise Keith in dem Blogbeitrag “Reject the Hype and Fix Your Bad Meetings” zusammengestellt¹.

Laut der Forschung von Tribal Leadership² denken drei Viertel der Menschen in Unternehmen entweder:

“Ich habe mal wieder Pech. Meine Kollegen und mein Chef rauben mir die Zeit. Hätte ich andere Kollegen oder einen besseren Chef, wäre mein Leben besser.”
Oder:

“Meine Mitarbeiter und Mit-Führungskräfte sind mal wieder inkompetent. Um alles muss ich mich selbst kümmern. Wenn ich nicht wäre, ginge hier gar nichts.”

Der Mensch scheint also das Problem zu sein. Das schreibt auch Elise Keith im oben genannten Beitrag:

“Nicht Meetings rauben den Menschen die Zeit, sondern Menschen rauben anderen Menschen die Zeit.”

¹siehe Keith, Elise: Reject the Hype and Fix Your Bad Meetings, Lucid Meetings Blog, erschienen am 25. August 2015, abrufbar unter <http://blog.lucidmeetings.com/blog/reject-the-hype-and-fix-your-bad-meetings>

²siehe Logan, Dave; King, John; Fischer-Wright, Halee: Tribal Leadership. Reprint. New York: Harper Collins, 2009.

Aus einer agilen Perspektive heraus haben wir eine andere Meinung. In den Systemen unserer Zusammenarbeit versucht jeder, seinen bestmöglichen Beitrag zu leisten. Nur passt das Ergebnis einfach nicht. Wenn keiner mit Meetings zufrieden ist und die meisten sie für Zeitverschwendung halten, warum halten wir dann an ihnen fest?

Wir haben folgende Annahme: “Alle Organisationen nutzen Meetings, weil sie damit sinnvolle Ziele verfolgen.”

Wir sollten uns fragen: “Wann gibt es Alternativen, um die gleichen Ziele effizienter als mit Meetings zu verfolgen? Und wann gibt es keine Alternativen zu Meetings, aber Möglichkeiten der effizienteren Gestaltung?”

Welche Ziele verfolgen wir mit Meetings? Warum gehen wir eigentlich in Meetings? Dafür gibt es mehrere Gründe:

1. Wir wollen Informationen verteilen, z.B. über den Status eines Projekts.
2. Wir wollen Entscheidungen treffen.
3. Wir wollen Lösungen für Probleme erarbeiten.
4. Wir wollen uns vernetzen.

Die Ziele 3 und 4 gehören nicht zum Thema Informationsmanagement. Wir beschränken uns auf die Ziele “Informationen verteilen” und “Entscheidungen treffen”. Beide zusammen gehören zur Aufgabenstellung “das Unternehmen und seine Teams synchronisieren”.

Oft aber sind die Ziele eines Meetings nicht klar abgegrenzt, sondern mischen sich munter in ein und dem gleichen Treffen.

Beispiel

In einem Projektteam geht es eigentlich darum, den nächsten Sprint zu planen. Auf einmal wirft jemand die Frage auf: “Aber wie können wir gewährleisten, dass Kunden in der neuen ERP-Software nicht mehr doppelt angelegt werden? Gibt es da irgendein Prüfssystem?”

Der Vertreter des Software-Herstellers fühlt sich sofort angesprochen: “Dublettenprüfung können wir natürlich auch, die Festlegung der abzutestenden Attribute muss aber erst einmal durch Sie als Auftraggeber getroffen werden.”

Ein IT-Mitarbeiter hält dagegen: “Aber wir gehen doch davon aus, dass Sie dafür schon Referenzlösungen mitbringen.”

Eine muntere Diskussion wird losgetreten. An ihr beteiligen sich - engagiert und teilweise lautstark - genau drei Mitglieder des Projektteams. Die anderen acht hören anfangs zu und

widmen sich dann ihren Smartphones. D.h. 8/11 der Zeit wird völlig unproduktiv verbracht, weil nicht am eigentlichen Ziel des Meetings "Sprintplanning" festgehalten wird.

Viel effizienter wäre es in so einem Fall, während des Meetings ein Offene-Fragen-Backlog zu führen und dessen Inhalt am Ende zu delegieren. Dann können sich die drei fachkundigen Teammitglieder in ihrer kleinen Runde um eine Lösung kümmern.

3.2 Informationen ohne Meetings austauschen

Häufig werden Meetings dazu benutzt, um Informationen innerhalb des Projektteams und besonders den aktuellen Projektstand auszutauschen. Meetings haben aber auch Nachteile:

- Nicht immer ist allen klar, dass es nur um den Informationsaustausch geht. Wenn man schon einmal über dieses Thema spricht, könnte man ja auch über die neusten offenen Punkte oder Probleme im Projekt sprechen.
- Zum Zeitpunkt des Meetings könnte sich der aktuelle Stand schon wieder verändert haben. Nun planen alle anderen auf einem anderen Stand weiter.
- Es ist politisch vielleicht nicht angemessen, in diesem Meeting den wirklichen Status zu erklären.
- Die Projekt- und Statusinformationen sind nicht für alle relevant.

Im Ergebnis führt dies dazu, dass die Zeit von vielen Leuten verschwendet wird. In der agilen Welt gibt es erprobte Alternativen. Diese beruhen auf zwei Elementen:

1. Installieren Sie einen sogenannten **Information-Radiator**. Schon die vorgangsbezogene Ablage ist ein solches Informationssystem, in dem jeder den aktuellen Projektstatus einsehen kann. Andere Artefakte, die auf die einzelnen Aktivitäten zielen und nicht nur auf Meilensteine und Dokumente, sind Scrum-Board oder Kanban-Board.
2. Führen Sie Ihre Statusmeetings vor dem Information-Radiator durch. Legen Sie einen festen Ablauf und einen sehr engen Zeitrahmen fest (Scrum empfiehlt maximal 15 Minuten). Führen Sie das Meeting im Stehen durch, das erhöht die Konzentration der Teilnehmer aufeinander. Legen Sie das Meeting eine Viertelstunde vor die Mittagspause - auch dies wirkt verkürzend.

Wenn es um Informationsaustausch im größeren Rahmen geht - Koordination verschiedener komplexer Projekte eines Unternehmens - finden wir das Buch von Allen Ward ³ sehr

³siehe Ward, Allen; Sobek, Durward; Shook, John: Lean Product and Process Development, 2nd Edition. 2. Aufl.. NC: Lean Enterprise Institute, 2014.

gut. Allen Ward hat sich ziemlich viel Zeit genommen, um die Arbeitsweisen bei Toyota genauer zu untersuchen. Von agiler Seite wird Firmen empfohlen, nach einem Takt oder im Rhythmus zu arbeiten. (Den gleichen Ansatz verfolgt auch Lean Thinking.) Bei Scrum zum Beispiel rechnen wir nicht den Endtermin für das Projekt aus. Stattdessen legen wir eine wahrscheinliche Dauer für das Projekt fest und fangen an, zu jedem Sprintende etwas zu liefern. Dabei ist ein Sprint immer gleich lang und dauert maximal 4 Wochen.

Ward beschreibt nun, dass Toyota in der Entwicklung ebenfalls einen Takt benutzt:

- Eine Motorenentwicklung dauert 2 Jahre, und
- eine Komponentenentwicklung dauert 6 Monate.

Man muss etwas nachdenken, um die Auswirkungen zu verstehen. Es bedeutet, dass alle sechs Monate eine Teilkomponente fertig ist und dass man jedes zweite Jahr eine verbesserte Version eines Motors nutzen kann. Diese Termine sind von Anfang an allen im Unternehmen bekannt. Die Projekte werden auch nicht verlängert oder verkürzt. Der Taktschlag ist heilig. Und zu diesem Termin wird abgeliefert.

Das verringert den Kommunikationsaufwand. Jetzt muss man nicht ständig fragen, wie weit das Projektteam ist, damit man die eigene Arbeit darauf einstellen kann. Diese ganzen Meetings kann man sich so sparen. Der Takt hilft also bei der Arbeit. Wir kennen das auch aus anderen Bereichen, z.B. bei der Zeitung. Zu einem bestimmten Taktschlag ist etwas fertig. Solche Termine nennen wir **zeitliche Konvergenzpunkte**: Alle arbeiten auf diese Punkte hin.

Nehmen wir an, Sie haben ein wichtiges Projekt. Bisher machen Sie vielleicht alle 14 Tage eine Projektstatussitzung, in welchen sich alle bestmöglich darstellen. Aber zum Zeitpunkt der Auslieferung stellen alle fest, dass die grünen Ampeln in den Statusberichten doch nicht der Realität entsprachen. Damit haben die Statussitzungen ihr Ziel verfehlt.

Einfacher und besser wäre es, z.B. alle vier Wochen intern einen Zwischenstand auszuliefern, bei dem alle feststellen können, ob die (Teil-)Ergebnisse zufriedenstellend sind und die erarbeiteten Komponenten für alle auch wirklich funktionieren.

Vielleicht entwickeln Sie keine neuen Motoren. Dennoch könnte für Sie ja ein regelmäßiger Review-Day in der ganzen Firma ein guter Konvergenzpunkt sein, wie ihn die Firma MovingIMAGE24 macht⁴. Welche Rhythmen sind in Ihrer Branche üblich? Fragen Sie einmal ältere Kollegen, was es früher für Takte gab. Vielleicht kann man da ja wieder ansetzen. Und das ein oder andere überflüssige und anstrengende Meetings dafür streichen.

⁴siehe MovingIMAGE24: Mit agilen Prozessen die beste Leistung für unsere Kunden abrufen, Unternehmenswebseite, abrufbar unter <https://www.movingimage24.com/de/unternehmen/so-arbeiten-wir/>

3.3 Entscheidungen mit weniger Meetings treffen

Brauchen wir überhaupt Meetings, um Entscheidungen zu treffen?

- Bei Scrum trifft der Product Owner die Entscheidungen über das Produkt. Er entscheidet, an welchen Themen als nächstes gearbeitet wird und welche Qualitätsansprüche er hat. Das Team entscheidet, wie es arbeitet. Der Product Owner redet da nicht rein.
- Mit Delegation Poker⁵ können Führungskräfte und Teams herausfinden, was ein angemessener Entscheidungsmechanismus für ein bestimmtes Thema ist.
- Bei Soziokratie⁶ und Holokratie gibt es ebenfalls gute Ideen dazu, wie eine Gruppe Entscheidungen trifft. Beide Vorgehensweisen schlagen Alternativen zu “Diskutieren und die Mehrheit abstimmen lassen” vor.

Wenn ein Unternehmen die Art seiner Entscheidungen klassifiziert, dann kann es viele Entscheidungen ohne Meetings schneller und besser treffen. Die Meetings kann man dann auf jene Themen beschränken, in denen wirklich der Große Ratschlag notwendig ist.

3.4 Wie Sie Ihre Meetings radikal verkürzen können⁷

Eigentlich müsste es ja genug Artikel darüber geben, wie man Meetings (angenehm) kurz und erfolgreich gestaltet. Es dürfte eigentlich niemand mehr in unproduktiven Meetings sitzen. Trotzdem erzählen uns Teilnehmer in vielen unserer Projekte, dass sie Opfer langer, quälender und endlos scheinender Sitzungen sind. 25 bis 30 Stunden pro Woche in Meetings sitzen, 4 Stunden Telefonkonferenz pro Woche. Warum tun wir uns so etwas an?

Zunächst mal unsere Top-Ten Merkmale grauenhafter Meetings:

1. Sie dauern zu lange.
2. Es gibt kein Ergebnis.
3. Der Anlass des Meetings ist nicht geklärt.
4. Es sind nicht die richtigen Leute eingeladen.

⁵Delegation Poker ist Teil der Techniken aus Jürgen Appelos Buch Management 3.0 (siehe auch <https://management30.com/product/delegation-poker/>).

⁶Christian Rüther hat zu Soziokratie ein umfangreiches Skript auf seiner Webseite veröffentlicht (siehe <http://www.christianruether.com/fundus/soziokratie/>). Brian Robert Robertson hat mit Holacracy eine eigene Soziokratie-Variante entwickelt.

⁷Dieser Abschnitt wurde von Peter Fischbach verfasst.

5. Es gibt keine gemeinsame Aufmerksamkeit.
6. Der Bedenkenträger redet das Meeting tot.
7. Der Vielfrager möchte immer das Grundsätzliche hinterfragen.
8. Wenn der Zu-spät-Kommende eingetroffen ist, beginnt das Meeting von vorn.
9. Ohne den Zu-früh-Gegangenen kann keine Entscheidung getroffen werden.
10. Die Person mit den meisten Schulterklappen reißt das Meeting an sich und gibt es nicht wieder her.

Gegen diese Symptome verschreiben wir Ihnen unsere fünf knallhärtesten Tipps, wie Sie jedes Meeting sofort radikal abkürzen können.

Nr. 1 - Agenda mit Akzeptanzkriterien: Wer auch immer das Meeting einberuft, stellt eine Agenda auf. Für jedes Thema auf der Agenda wird mindestens ein Akzeptanzkriterium bestimmt. Wann ist die Person, die das Thema auf die Agenda setzt, zufrieden mit dem Ergebnis?

Beispiel

Wenn der Status von Teilprojekt XY2021 geklärt ist und alle Teilnehmer wissen, was sie zu tun haben.

Notieren Sie die Akzeptanzkriterien neben dem Thema, wenn Sie die Agenda vorab verschicken.

Was tun, wenn keine Agenda vorab möglich ist? Bestimmen Sie den Anlass des Meetings zu Beginn und nehmen Sie sich Zeit, die Akzeptanzkriterien zu definieren.

Nr. 2 - Die Agenda erweitern um "Timeboxing": Bestimmen Sie **vorher**, wie viel Zeit Sie sich für das jeweilige Thema nehmen möchten. Wenn dann die Zeit abgelaufen ist, ohne dass es ein Ergebnis gibt, lassen Sie die Gruppe abstimmen, wie viel Zeit sie noch in das Thema investieren möchte.

Nr. 3 - Einen Moderator/eine Moderatorin benennen: Dafür brauchen Sie eine/n Moderator/in. Wenn Sie die Moderation übernehmen, warnen Sie Ihre Kollegen, dass Sie sich unbeliebt machen werden und die Moderationsregeln strikt durchsetzen. Vielleicht mit ein bisschen Empathie.

Sie greifen auch ein, wenn die Nr. 10 der obigen Top-Ten-Liste grauenhafter Erfahrungen das Meeting kapert. Sie merken sicherlich in diesem Moment, dass die Person aus Nr. 10 sich nicht unbedingt als Moderator eignet.

Nr. 4 - Visualisieren: Wenn Sie die Moderation übernehmen, visualisieren Sie in der Sitzung. Schreiben Sie Zwischenergebnisse oder Themen oder das eben Gesagte auf bunte Haftnotizen und kleben Sie sie an eine Wand, ein Flipchart oder ans Fenster oder sonst wohin. Im Laufe des Meetings können Sie selbst oder Teammitglieder diese Haftnotizen wieder neu ordnen, um Themen oder Ergebnisse neu zu strukturieren. Nach dem Meeting machen Sie ein Foto der Visualisierung und stellen Sie es in die Teamablage. Das spart lästiges Protokollschreiben.

Nr. 5 - Die eigentliche Ursache für das Meeting klären: Was eigentlich die Ursache für das Meeting? Fällt Ihnen etwas ein? Warum ist das so? Und warum ist das so? Und warum ist DAS so? Warum? Wenn Sie fünfmal "Warum?" gefragt haben, erfahren Sie vielleicht die wirkliche Ursache für das Meeting. Häufig findet man dann, dass es auch andere Methoden als Besprechungen gibt, um den gleichen Zweck anders und besser zu erreichen.

4. Verwendete Literatur

Allen2015: Allen, David ; Fallows, James: Getting Things Done : The Art of Stress-Free Productivity. Revised ed.. New York: Penguin, 2015.

Anderson2011: Anderson, David J.: Kanban. Evolutionäres Change Management für IT-Organisationen, 2011, dpunkt-Verlag, 2011

Bellotti2004: Bellotti, Victoria, et al. "What a to-do: studies of task management towards the design of a personal task list manager." Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems. ACM, 2004.

Bockman2013: Bockman, Steve: Predictability : A Simple Approach to Creating Reliable Project Schedules. Ort: CreateSpace Independent Publishing Platform, 2013.

Covey2000: Covey, Stephen R. ; Merrill, Rebecca R. und A. Roger ; Center, Covey Leadership: Der Weg zum Wesentlichen : Zeitmanagement der vierten Generation. 1. Aufl.. Frankfurt am Main, New York: Campus-Verlag, 2000.

England2013: England, Rob: Plus! The Standard+Case Approach: See service response in a new light, Two Hills Ltd., 2013

Hofstadter2014: Hofstadter, Douglas; Sander, Emmanuel: "Die Analogie. Das Herz des Denkens", 2014, Wissenschaftliche Buchgesellschaft (Lizenzausgabe), ISBN 978-3-534-26453-7.

Humphrey1997: Humphrey, Watts S.: Introduction to the Personal Software Process. 01. Aufl.. Boston: Addison-Wesley Professional, 1997.

Keith2015: Keith, Elise: Reject the Hype and Fix Your Bad Meetings, Lucid Meetings Blog, erschienen am 25. August 2015, abrufbar unter blog.lucidmeetings.com/blog/reject-the-hype-and-fix-your-bad-meetings¹

Linenberger2010: Linenberger, Michael: Master Your Workday Now! : Proven Strategies to Control Chaos, Create Outcomes, and Connect Your Work to Who You Really Are. 1. Aufl.: New Academy Publishers, 2010.

Linenberger2013: Linenberger, Michael: Total Workday Control Using Microsoft Outlook. 4.

¹<http://blog.lucidmeetings.com/blog/reject-the-hype-and-fix-your-bad-meetings>

Aufl. : New Academy Publishers, 2013.

Logan2009: Logan, Dave; King, John; Fischer-Wright, Halee: Tribal Leadership. Reprint. New York: Harper Collins, 2009.

McGhee2010: McGhee, Sally: Take Back Your Life!: Using Microsoft® Outlook® to Get Organized and Stay Organized : Using Microsoft® Outlook® to Get Organized and Stay Organized. München: Microsoft Press, 2010.

MovingIMAGE24: MovingIMAGE24: Mit agilen Prozessen die beste Leistung für unsere Kunden abrufen, Unternehmenswebseite, abrufbar unter movingimage24.com²

Reinertsen2009: Reinertsen, Donald G.: The Principles of Product Development Flow : Second Generation Lean Product Development. 1. Aufl.. Redondo Beach, California: Celeritas, 2009.

Schwaber2016: Ken Schwaber, Jeff Sutherland: The Scrum Guide™, The Definitive Guide to Scrum : The Rules of the Game, July 2016, abrufbar unter scrumguides.org³

Steinbrecher2014: 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

Ward2014: Ward, Allen; Sobek, Durward; Shook, John: Lean Product and Process Development, 2nd Edition. 2. Aufl.. NC: Lean Enterprise Institute, 2014.

²<https://www.movingimage24.com/de/unternehmen/so-arbeiten-wir/>

³<http://scrumguides.org/>