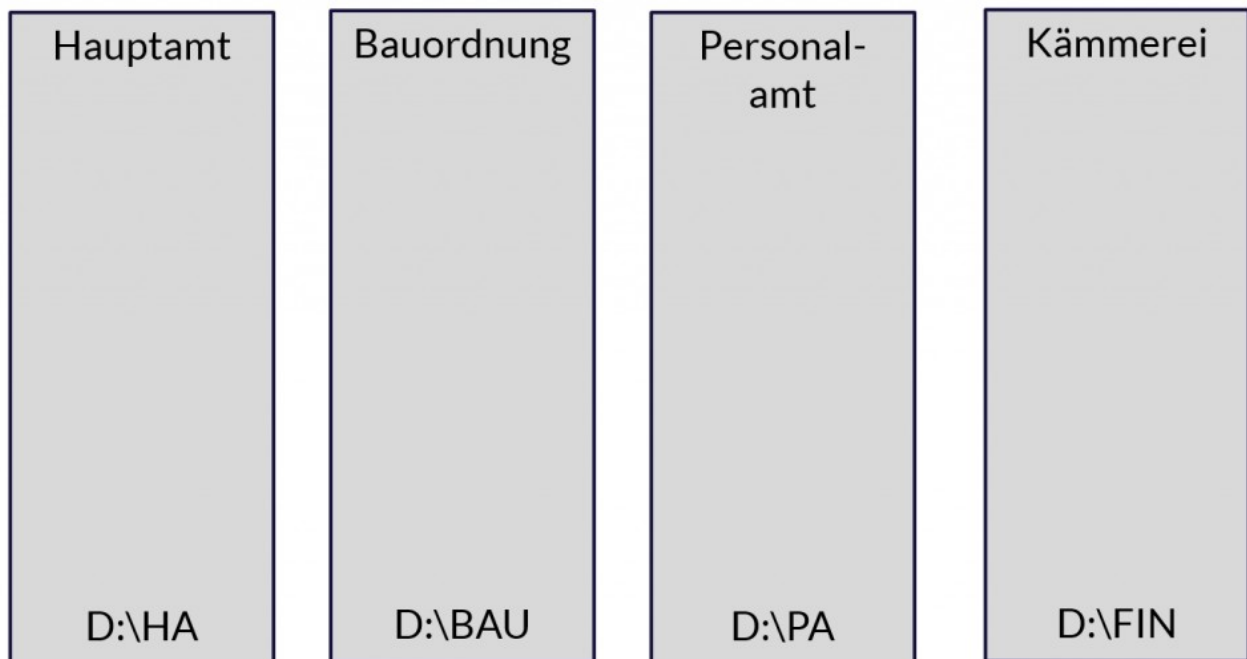


Viele Unternehmen und Verwaltungen sind klassisch nach Abteilungen organisiert. Wenn sich diese Abteilungen zu „Fürstentümern“ verselbständigen und sich Silodenken breit macht, stellt das eine kulturelle Hürde dar, die den notwendigen Weg in einer dynamischer werdenden Welt zu mehr Agilität behindert. Wie kann man Schritte zu einer Kulturänderung angehen? Kultur verfestigt sich zu Strukturen, Strukturen stützen die vorhandene Kultur. Wir haben in Projekten Erfahrungen sammeln können, wie geänderte Ablagestrukturen positive Kulturänderungen befördern.

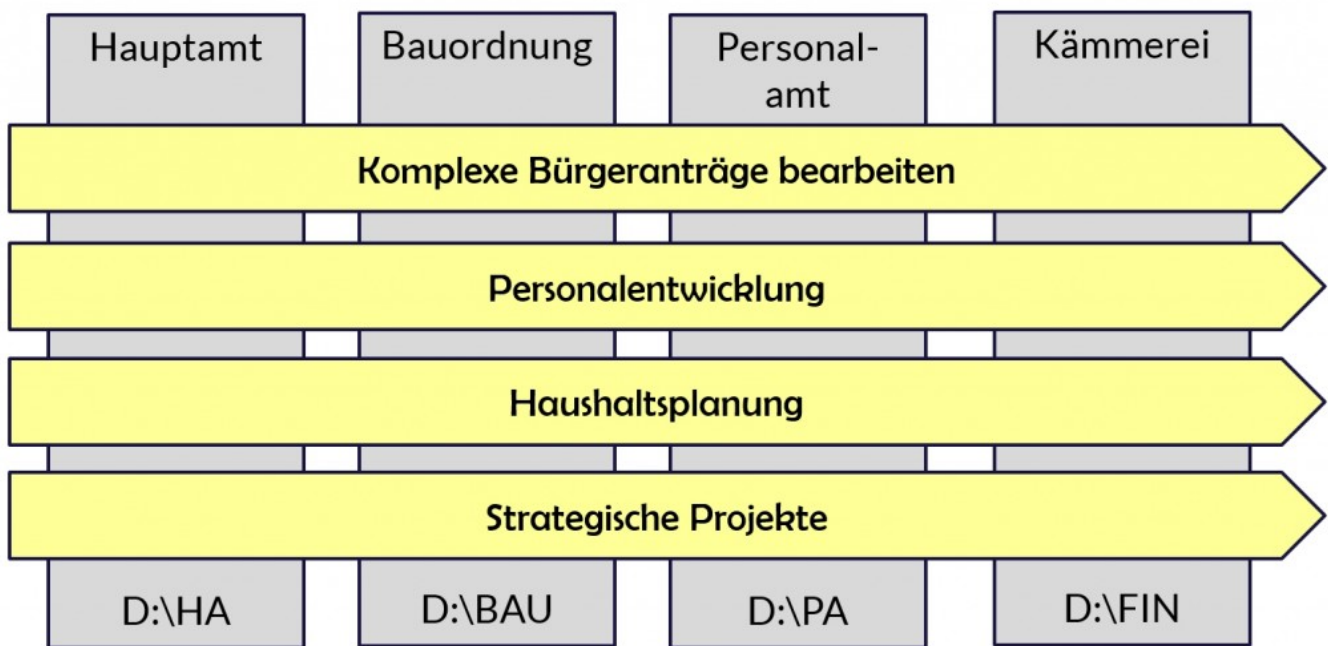
## „Siloablage“



*Ablagestruktur in geschützten Abteilungsordnern auf einem File-Server*

Unternehmen, die das Silodenken in ihren Fürstentümern wollen und ein Arbeiten in reibungslosen Prozessflüssen anstreben, müssen sich auch mit den Strukturen ihrer Dokumentenablage auseinandersetzen. Die klassische Ablage folgt den Silos in den Hierarchien. Das folgende Bild zeigt dies am Beispiel einer kommunalen Verwaltung. In der

Regel werden die Dokumente an einem Ort abgelegt, auf dem alle Mitarbeiter der Abteilung Zugriff haben, heute also meist auf einem File-Server oder vielleicht sogar noch in einem Abteilungsordner.

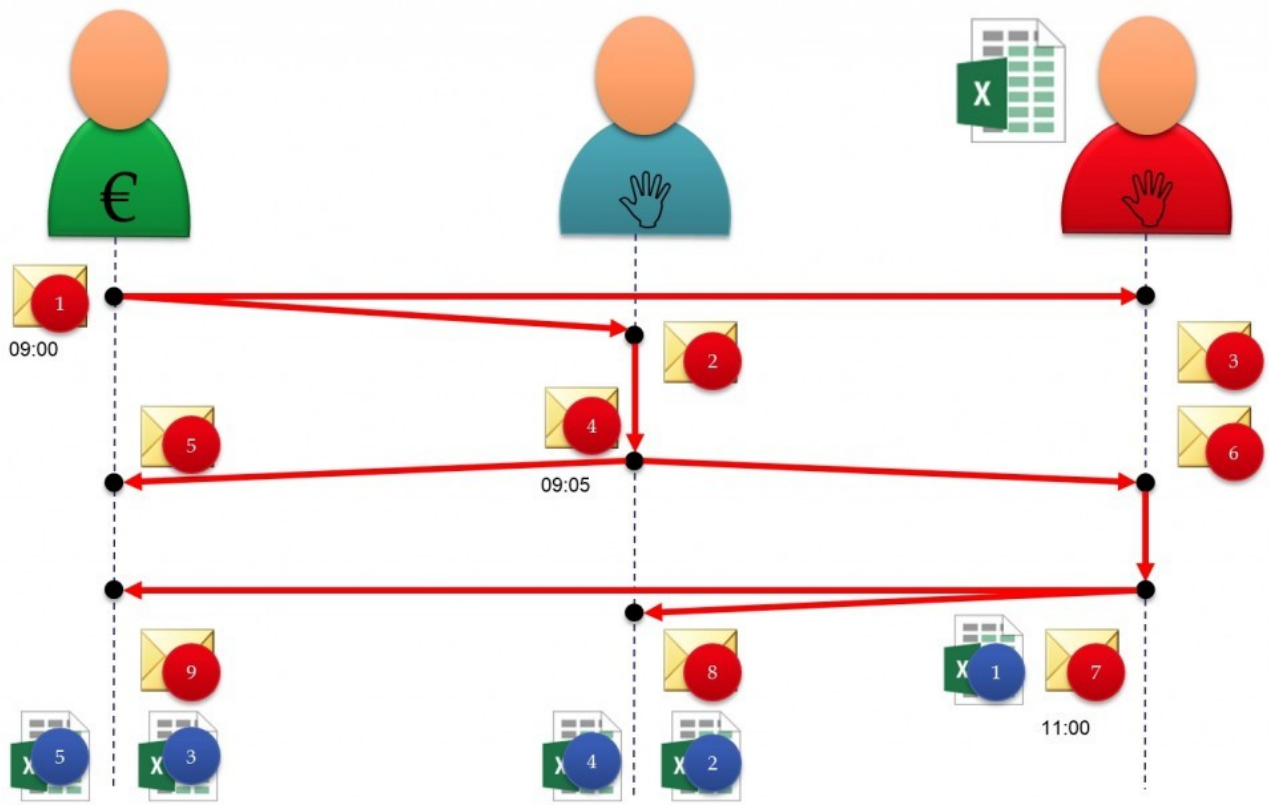


**... aber die Prozesse liegen oft quer dazu.**

*Verklemmungen im Prozess inklusive*

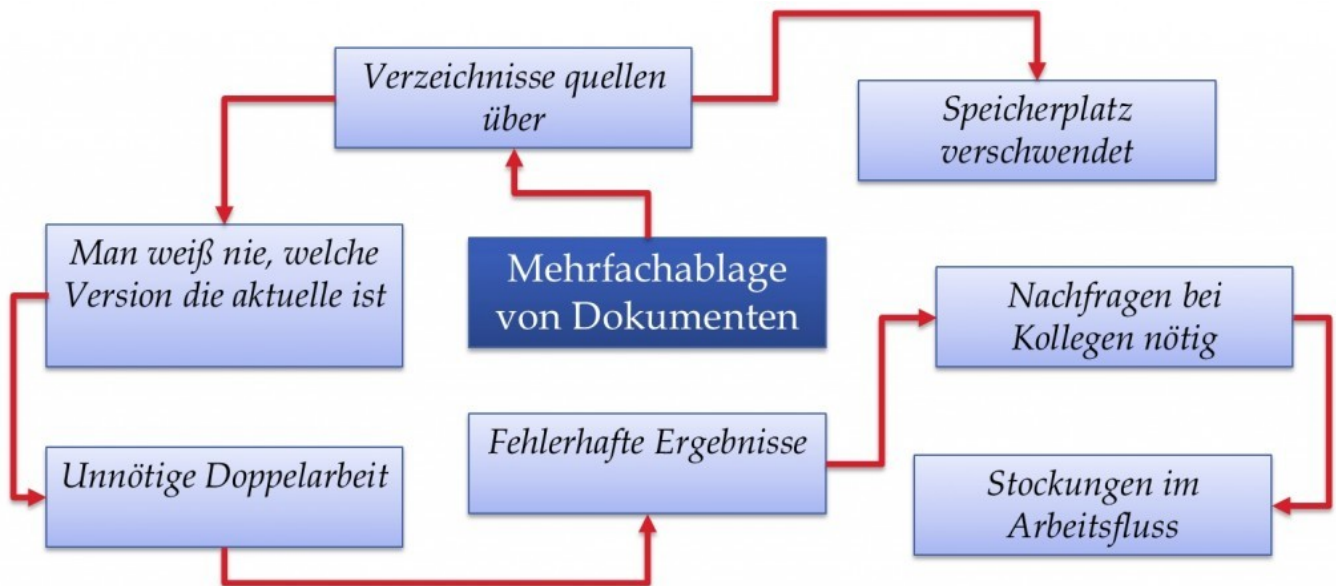
Diese Dokumentensilos haben einen großen Nachteil. Laufen Prozesse wie die Haushaltsplanung über die Silos hinweg, haben die Beteiligten mit Medienbrüchen zu kämpfen. Von Medienbrüchen spricht man, wenn nicht alle Beteiligten Zugriff auf die Dateien der jeweils anderen Abteilung haben. Denn was passiert in einem solchen Fall? Die Dateien werden via E-Mail und Verteiler angefragt. Die folgende Abbildung zeigt beispielhaft die Reaktion auf die Anfrage: „Kann mir mal jemand den aktuellen Plan zusenden?“

# 1 Anfrage → 9 E-Mails, 5 Kopien, 2 h Wartezeit, mind. 6 Unterbrechungen



*Frau Grün fragt Herrn Blau und Frau Rot nach einem Dokument. Herr Blau hat es nicht, Frau Rot aber schickt es mit „Antworten an alle“. Störungen und Mehrfachkopien des Dokuments sind die Folge.*

Der Prozess kommt ins Stocken: Am Prozess Beteiligte werden in ihrem Arbeitsfluss unterbrochen, denn die Nachricht ist zu lesen, das angefragte Dokument zu suchen und die Anfrage ist zu beantworten. Außerdem kommt es so zu Mehrfachablagen, die die Speicherorte füllen. Gleichzeitig ergibt sich ein anderes Problem: Für die Mitarbeiter ist häufig unklar, was nun die aktuelle Version des Dokuments ist. Auch hier stellt eine Grafik die Zusammenhänge der negativen Auswirkungen dar:

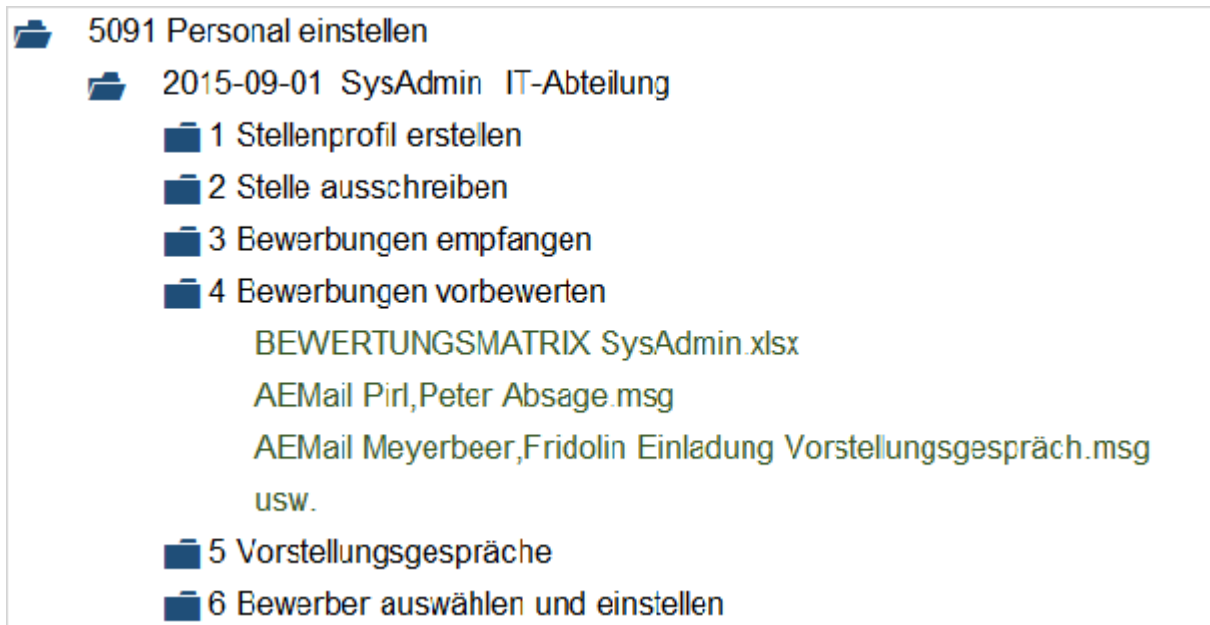


*Auswirkungen einer unsystematischen Ablage*

Was also tun? Die Antwort lautet: Dokumente in prozessbezogenen Vorgängen strukturiert ablegen und allen Beteiligten abteilungsübergreifend darauf Zugriff geben. So werden die Dokumente für alle Beteiligten auch in ihren Versionen chronologisch nachvollziehbar, was auch die Zusammenarbeit mit Nachbarabteilungen erleichtert. Denn wird ein zentrales System zur Verwaltung sämtlicher Dokumente eingesetzt, Brief, E-Mails oder Dokumente, die von ERP- oder CRM-Systemen erzeugt werden, so ist jeder Vorgang transparent und damit nachvollziehbar.

Vorgänge einer Art laufen in der Regel nach einem vorgegebenen Muster ab. Es gibt ein Hauptdokument, das am Ende das Ergebnis trägt. Das ist das „wertbare Produkt“ (z.B. eine Baugenehmigung, ein Sitzungsprotokoll, der Haushaltsplan für das nächste Jahr, eine Ausgangsrechnung, ein Vertrag etc.). Damit zusammen hängt eine Reihe unterstützender Zwischenprodukte, die in der oben skizzierten prozessbezogenen Ablage direkt mit abgelegt werden können, im besten Falle sogar automatisch. Wenn also ein Vorgang eröffnet wird, der mit dem Hauptdokument zusammenhängt, wird das in der Ablage für alle

Leseberechtigten sofort nachvollziehbar und recherchierbar.



*Vorgang mit Meilensteinen*

Die Abbildung zeigt einen Vorgang aus dem Prozess „Personal einstellen“. In der Prozesslandkarte der Verwaltung hat dieser Prozess die Nummer 5091. Zu diesem Prozess wurde ein Vorgang angelegt: Die IT-Abteilung („innerer Kunde“) beauftragt die Personalabteilung („interner Dienstleister“), zum 1. September 2015 die freiwerdende Stelle eines Systemadministrators zu besetzen.

Das Hauptdokument, auf das der ganze Vorgang hinsteuert, ist der Arbeitsvertrag mit dem neuen Beschäftigten (in der Terminologie des prozessorientierten Ablagesystems heißt das „Ergebnisdokument“). Auf dem Weg dorthin werden Zwischenprodukte erzeugt; die zugehörigen Dokumente werden in Unterordnern abgelegt (die Darstellung orientiert sich an den bekannten Bildern des Windows-Explorers; in einem Dokumentenmanagementsystem würde die Struktur etwas anders aussehen).

Der entscheidende Unterschied zur gängigen Siloablage liegt in der Festlegung: „Alle an

einem Vorgang Beteiligten greifen auf den Vorgangsordner zu.“ Wer sind die Beteiligten im konkreten Beispiel? Das ist zum einen die Personalabteilung selbst. Es ist aber auch der „interne Kunde“, hier der Leiter der IT-Abteilung und vielleicht sein Stellvertreter. Diese erhalten die eingehenden Bewerbungen nicht länger per E-Mail oder gar per Papierumlauf, sie schauen sie sich direkt im Vorgangsordner an. Nachfragen wie „Wie viele Bewerbungen gibt’s denn schon?“ oder „Ist die Einladung an Herrn Meyerbeer schon raus??“ entfallen. Der interne Kunde kann selbst recherchieren. Information wird nicht mehr präventiv an einen großen Kreis verbreitet, sondern kann nun vom Interessenten nach Bedarf eingesehen werden.

Mit der geänderten Ablagestruktur wird eine andere, neue Kultur befördert. Personalabteilung und IT-Abteilung werden anlässlich der konkreten Aufgabe „einen Systemadministrator suchen“ zu einem „Vorgangsteam“, das gemeinsam den geeignetsten Kandidaten sucht. In einem Dokumentenmanagementsystem (DMS) kann man diese abteilungsübergreifende Teamkultur mit Funktionen wie Abonnements und Wiedervorlage auf Vorgänge, Meilensteine oder einzelne Dokumente unterstützen. Abonnements sorgen dafür, dass interne Kunden sich über Änderungen informieren lassen können und so selbst dafür sorgen, dass sie im Bilde bleiben und bei Bedarf reagieren können. Wiedervorlagen werden in der Regel angelegt, wenn auf Informationseingang gewartet wird, weil um Rückantwort gebeten wurde. Entsprechende Benachrichtigungen erinnern daran, dass noch etwas passieren sollte.

Was hat dieses Thema Ablage mit Wirtschaftsdemokratie zu tun?

Zu Beginn des Projekts erleben viele Beteiligte die Angst, dass ein Stück Intimität verloren geht. (Personalabteilung: „Was?? Die IT soll auf unseren Ordner zugreifen?!“) Das wird versteckt hinter scheinbar sachlichen Argumenten, wie z. B.: „Dann könnte doch Jemand meine Dokumente löschen oder unbemerkt ändern.“ Der vermeintliche Schutz, in einer festen Struktur zu arbeiten, wird aufgehoben. Das kann Mitarbeiter verunsichern. Es gibt

Projekte, die genau daran scheitern. Es kommt vor, dass ganze Abteilungen die neue Philosophie der Vorgangsteams mit gemeinsamem Ordnerzugriff rundweg ablehnen, um die alte oben beschriebene E-Mail-Arie weiter leben zu lassen.

Organisationen aber, die sich darauf eingelassen haben, alle Informationen transparent miteinander zu teilen, berichten von einem immensen positiven Kulturwandel: Es wird gemeinsam an einem Strang gezogen. Das herkömmliche Silodenken führt oft zu Abwertungsspiralen: „Die Personalabteilung kümmert sich nicht um unsere Bedürfnisse“ bzw. „Die IT-Abteilung weiß wieder mal nicht, was sie will“. Diese Abwertung wird ins Gegenteil verkehrt. Aufgrund der Transparenz wird das Verständnis über die Perspektive des jeweils Anderen gefördert, so dass Gemeinschaft entsteht.

Dieser Umgang auf Augenhöhe macht einen wichtigen Teil einer demokratischen Unternehmenskultur aus.

Die Autoren:

Dr. Martin Bartonitz, Produktmanager / SCRUM Product Owner bei OPTIMAL SYSTEMS, Hersteller des Dokumentenmanagementsystems [enaio](#), und Mitinitiator dieses Blogs.

Edgar Rodehack, Organisationsberater und Coach. Die Schwerpunkte seiner Arbeit sind nachhaltige Leistung und Erfolg, Agilität und Kreativität. Mehr über ihn: [www.rodehack.de](http://www.rodehack.de)

Wolf Steinbrecher, Mitgründer und Geschäftsführer von [CommonSenseTeam](#) und Berater für die Einführung von Dokumentenmanagement.

—

Buchempfehlung für Jene, die tiefer einsteigen wollen:



[feather\_share]

#### Teilen mit:

- [Klick, um auf Facebook zu teilen \(Wird in neuem Fenster geöffnet\)](#)
- [Klick, um über Twitter zu teilen \(Wird in neuem Fenster geöffnet\)](#)
- [Zum Teilen auf Google+ anklicken \(Wird in neuem Fenster geöffnet\)](#)
- [Klick, um auf LinkedIn zu teilen \(Wird in neuem Fenster geöffnet\)](#)
- [Klick, um auf Pinterest zu teilen \(Wird in neuem Fenster geöffnet\)](#)
- [Klick, um dies einem Freund per E-Mail zu senden \(Wird in neuem Fenster geöffnet\)](#)