



Jörg Altebockwinkel

Potentiale des agilen Projektmanagements

am Beispiel der Bezirksregierung
Arnsberg – Flurbereinigung

Vorwort

Das vorliegende E-Paper basiert auf einer im Februar 2017 im Studiengang „Master of Business Administration“ an der Fachhochschule Münster verfassten Masterarbeit mit dem Titel „Analyse der Potentiale des agilen Projektmanagements in der Flurbereinigung am Beispiel des Dezernates für Ländliche Entwicklung und Bodenordnung der Bezirksregierung Arnsberg“.

Der formale Rahmen der Arbeit wurde für diese Veröffentlichung entfernt. Inhaltlich entspricht das E-Paper hingegen der Masterarbeit.

In der Veröffentlichung des GOV-Lab Arnsberg wird zunächst aufgezeigt, worum es sich beim agilen Projektmanagement handelt. Es wird ein Grundverständnis für seine Elemente, die Funktionsweise und die Eigenschaften des agilen Projektmanagements vermittelt (Teil 2).

Im dritten Teil erfolgt die Wissensvermittlung zum Themenfeld der Flurbereinigung, während in Teil vier durch Anwendung einer geeigneten Methode (leitfadengestütztes interview) auf wissenschaftliche Art und Weise die Potentiale des agilen Projektmanagements (APM) in der Flurbereinigung herausgearbeitet werden.

Das E-Paper informiert somit nicht nur über APM und die Flurbereinigung sondern zeigt auch einen wissenschaftlichen Weg auf, wie Sie zu einer Beurteilung gelangen, ob APM in ihrem Fachbereich eine sinnvolle Ergänzung darstellen kann.

Durch Aneignung des Wissens über den Ansatz von APM, wird ihr methodisches Portfolio zur Gestaltung von Projektmanagement-Abläufen durch zeitgemäße Ansätze erweitert.

Insbesondere in Arbeitsbereichen der Verwaltung wird APM zwar in den seltensten Fällen als Gesamtansatz einsetzbar sein, es gibt jedoch eine Vielzahl von Arbeitsabläufen auf die sich Teilaspekte von Agilität ideal übertragen lassen.

Nicht zuletzt werden durch unterschiedliche Teilelemente des APM Kerngedanken bzgl. der Auffassung von Arbeitsprozessen und Abläufen vermittelt, welche auch der sog. VUCA-Welt (Veränderungen in unserer Lebens- und Arbeitswelt sind von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägt) gerecht werden können.

Zum Verfasser:

Als Autor des E-Paper sowie der Masterarbeit arbeite ich derzeit im Dezernat 33 (Ländliche Entwicklung, Bodenordnung) der Bezirksregierung Arnsberg und habe vor dem Studienabschluss „Master of Business Administration“ an der Fachhochschule Münster, ein Studium zum Vermessungsingenieur absolviert.

Nach Erlangung der Zugangsvoraussetzungen für den gehobenen vermessungstechnischen Verwaltungsdienst bei der Stadt Hamm im März 2013, habe ich zu Beginn des Jahres 2016 zur Bezirksregierung Arnsberg gewechselt. Seit November 2016 nehme ich dort die Tätigkeiten eines Projektleiters für Flurbereinigungsverfahren wahr.

Sie erreichen mich unter den nachfolgenden Kontaktdaten:

Jörg Altebockwinkel

Bezirksregierung Arnsberg

Dezernat 33 - Ländliche Entwicklung, Bodenordnung

Stiftstraße 53, 59494 Soest

Fon: 0 29 31 - 82 5113

Mail: joerg.altebockwinkel@bra.nrw.de



FH MÜNSTER
University of Applied Sciences

ITB Institut für Technische Betriebswirtschaft
Institute of Business Administration & Engineering

Potentiale des agilen Projektmanagements
am Beispiel der Bezirksregierung Arnsberg
- Flurbereinigung -

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis **IV**

Abkürzungsverzeichnis **VI**

1.	Einleitung	1
1.1	Ausgangslage	1
1.2	Problemstellung	5
1.3	Zielsetzung	6
1.4	Methodisches Vorgehen	7
2.	Agiles Projektmanagement	9
2.1	Der Begriff des Projektes	10
2.2	Merkmale des klassischen Projektmanagements und die Entwicklung zum agilen Projektmanagement	14
2.3	Agile Werte	17
2.4	Agile Prinzipien	20
2.5	Agile Techniken	24
2.5.1	Use Cases und User Storys	25
2.5.2	Task Board	25
2.5.3	Daily-Standup-Meetings	27
2.5.4	Timeboxing	28
2.5.5	Planning Poker	28
2.5.6	Burn-Down-Charts	30
2.5.7	Work-in-Progress-Limits	32
2.5.8	Persona	33
2.6	Die Methode Scrum	33
2.7	Anwendungen und Erfahrungen in der Praxis	36
3.	Die ländliche Bodenordnung	41
3.1	Worum es sich handelt	41
3.2	Bedeutende Verfahrensschritte	42
3.2.1	Vorbereitung des Verfahrens	43

3.2.2	Einleitung des Verfahrens	46
3.2.3	Wertermittlung	47
3.2.4	Aufstellung des Wege- und Gewässerplans	51
3.2.5	Ausbau der gemeinschaftlichen und öffentlichen Anlagen	55
3.2.6	Neueinteilung des Verfahrensgebietes	56
3.2.7	Aufstellung des Flurbereinigungsplans als Ergebnis des Gesamtprojektes Flurbereinigung	60
3.2.8	Ausführungsanordnung, Berichtigung der öffentlichen Bücher und Schlussfeststellung	62
4.	Analyse der Potentiale des APM in der LBO	64
4.1	Wissensvermittlung der APM-Möglichkeiten	64
4.2	Das leitfadengestützte Interview	66
4.2.1	Entwurf des Interviews	67
4.2.2	Durchführung des Interviews	71
4.3	Überblick zur momentanen PM-Situation im Bodenordnungsdezernat der Bezirksregierung Arnsberg	72
4.4	Auswertung der Interviews	75
4.4.1	Agile Werte in der LBO	75
4.4.1.1	Erstes Wertepaar	75
4.4.1.2	Zweites Wertepaar	76
4.4.1.3	Drittes Wertepaar	77
4.4.1.4	Viertes Wertepaar	79
4.4.1.5	Zusammenfassung	80
4.4.2	Agile Prinzipien in der LBO	80
4.4.2.1	Vorarbeiten	80
4.4.2.2	Wertermittlung	82
4.4.2.3	Aufstellung Wege- und Gewässerplan	83
4.4.2.4	Zuteilung der Grundstücke	84
4.4.2.5	Zusammenfassung	86
4.4.3	Agile Techniken in der LBO	86
4.4.3.1	Potentiale der einzelnen Techniken	87

4.4.3.2	Zusammenfassung	92
4.4.4	Produkt- und Kundenfragen	93
4.4.5	Generelle Anwendbarkeit	94
4.5	Zusammenfassung	97
5.	Hybrides Projektmanagement	100
5.1	Bedeutung	100
5.2	Ansätze für hybrides Projektmanagement in der LBO	101
6.	Fazit und Ausblick	104
	Quellenverzeichnis	VII
	Anhang	IX

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1.1	Manifest für agile Softwareentwicklung	4
Abb. 2.1	Agile Begriffe	9
Abb. 2.2	Möglichkeiten und Ansätze bei der Projektdurchführung	17
Abb. 2.3	Agile Werte	18
Abb. 2.4	Agile Prinzipien	21
Abb. 2.5	Wasserfallmodell in der Softwareentwicklung	22
Abb. 2.6	Task Board	26
Abb. 2.7	Vergleich Teufelsquadrat KPM und APM	29
Abb. 2.8	Kartensatz Planning Poker	30
Abb. 2.9	exemplarisches Burn-Down-Chart	32
Abb. 2.10	Scrum im Überblick	36
Abb. 3.1	Beispielhafte Abgrenzung eines Verfahrensgebietes auf Basis der Liegenschaftskarte	45
Abb. 3.2	Wertermittlungsrahmen (Beispiel)	48
Abb. 3.3	Ausschnitt eines Planes über die gemeinschaftlichen und öffentlichen Anlagen	54
Abb. 3.4	Besitzstandskarte	57
Abb. 3.5	Zuteilungskarte	58
Abb. 4.1	Agile Prinzipien in der LBO	86
Abb. 4.2	Agile Techniken in der LBO	92
Abb. 5.1	Möglichkeiten und Ansätze bei der Projektdurchführung inklusive HPM	101

Tab. 3.1	Projektmerkmale Verfahrensvorbereitung	46
Tab. 3.2	Projektmerkmale Wertermittlung	51
Tab. 3.3	Projektmerkmale Wege- und Gewässerplan	55
Tab. 3.4	Projektmerkmale Neueinteilung	60
Tab. 3.5	Bestandteile Flurbereinigungsplan	61

Abkürzungsverzeichnis

APM	Agiles Projektmanagement
FB	Flurbereinigung
FBB	Flurbereinigungsbehörde
FBP	Flurbereinigungsplan
FBV	Flurbereinigungsverfahren
FlurbG	Flurbereinigungsgesetz
GPM	Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.
HPM	Hybrides Projektmanagement
IPMA	International Project Management Association
KPM	Klassisches Projektmanagement
LBO	Ländliche Bodenordnung
PM	Projektmanagement
PMI	Project Management Institute
WIP	Work in Progress

1. Einleitung

Agil. Der deutsche Duden hält für dieses Adjektiv die Umschreibung „von großer Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig“ parat. Eigenschaften, welche in Zeiten stets größer werdendem Innovationsdruck und sich rasant ändernder Rahmenbedingungen in vielen Branchen der freien Wirtschaft geradezu danach schreien, sich die Ansätze des agilen Projektmanagements (APM) einmal genauer anzusehen, denn sie versprechen Schnelligkeit, Flexibilität und hohe Kundenzufriedenheit.

Jenseits des wirtschaftlichen Drucks für Unternehmen gibt es jedoch auch im öffentlichen Dienst Bereiche, die von agilen Ansätzen profitieren könnten. Denn auch hier ist nicht erst in den letzten Jahren die Erkenntnis entstanden, die eigene Arbeit effizienter gestalten zu müssen.

Die vorliegende Masterarbeit wird in Form der Flurbereinigung (FB) ein sehr spezielles Arbeitsfeld im öffentlichen Dienst vorstellen und durch Anwendung einer geeigneten Methode die Potentiale des agilen Projektmanagements in diesem Arbeitsfeld herausarbeiten. Dies wird am Beispiel des Dezernates für Ländliche Entwicklung und Bodenordnung der Bezirksregierung Arnsberg erfolgen. Die Begriffe Flurbereinigung und ländliche Bodenordnung stellen im Sinne dieser Arbeit Synonyme dar.

Um die Analyse angemessen einzuleiten wird zunächst das APM mit seinen Werten, Prinzipien, Techniken und Methoden vorgestellt bevor im Anschluss der Ablauf eines klassischen ländlichen Bodenordnungsverfahrens erläutert wird. Der praktische und abschließende Teil wird schließlich beide Themenbereiche zusammenführen und der Frage nachgehen, inwiefern agile Ansätze in der Bodenordnung anwendbar und nützlich sein können.

1.1 Ausgangslage

Die ländliche Bodenordnung (LBO) ist ein hoch komplexes Arbeitsfeld mit einer weitreichenden Historie. So existiert das Instrument Flurbereinigung

in Nordrhein Westfalen inzwischen seit 1820, wo es im weitesten Sinne aus Strömungen der französischen Revolution entstand. Es ist eng verknüpft mit dem Eigentumssicherungssystem der Bundesrepublik Deutschland, bestehend aus Grundbuch und Kataster. Das Grundbuch gestaltet das Eigentum inhaltlich während das Kataster es auf der Erdoberfläche geometrisch definiert.

Im Laufe der Jahre werden Grundstücke geteilt, wieder vereinigt und die Rechtsverhältnisse am Grundstück gemäß der Interessen einzelner Parteien ausgestaltet. Da es sich beim Grund und Boden jedoch um ein nicht vermehrbares Gut handelt ist es wichtig seine Ausgestaltung in geometrischer sowie inhaltlicher Hinsicht möglichst effektiv zu gestalten.

Durch ständige kleinräumige Veränderungen wird eine entsprechende Nutzung im Laufe der Zeit jedoch in vielerlei Hinsicht erschwert. Das Instrument Flurbereinigung, definiert durch das Flurbereinigungsgesetz (FlurbG), stellt ein behördlich geleitetes Verfahren dar, mit dem der ländliche Grundbesitz wieder neu geordnet werden kann.

Hierbei kann eine Vielzahl unterschiedlichster Ziele verfolgt werden. Der klassische Anwendungsfall liegt vor, wenn in Land- oder Forstwirtschaft die Grundstücksstrukturen so gestaltet werden, dass kleinräumige Zersplitterungen großflächigen Arrondierungen weichen, sodass der Grund und Boden wirtschaftlicher genutzt werden kann. Aber auch Anforderungen aus dem Bereich des Naturschutzes oder Straßenbaumaßnahmen können mit dem Instrument der FB umgesetzt werden, indem durch dieses die Eigentumsverhältnisse entsprechend der Verfahrensziele neu geordnet werden.

Ein anschauliches Beispiel aus dem Naturschutz-Bereich ist das Verfahren „Lippeaue–Hamm“ der Bezirksregierung Arnsberg. In diesem Verfahren soll im Rahmen eines von der EU geförderten Projektes die Aue der Lippe renaturiert werden. Um dies eigentumsrechtlich umzusetzen wird das Instrument Flurbereinigung eingesetzt. Im optimalen Fall werden hierbei sämtliche Begleitflächen des Flusses in das Eigentum des Landes NRW überführt um u.a. die landwirtschaftliche Nutzung der Aue-Flächen

zu extensivieren. Ein weiteres aber nicht abschließendes Ziel ist darüber hinaus die Unterstützung überörtlicher Infrastrukturvorhaben. Als Beispiel dient hier der Weiterbau der Autobahn A46 zwischen Meschede und Brilon. Weiterhin werden gerade im Regierungsbezirk Arnsberg viele Waldflurbereinigungen durchgeführt, da hier vermehrt veraltete Strukturen vorliegen.

Der Projektleiter eines solchen Flurbereinigungsverfahrens bewegt sich in einem stark juristisch geprägtem Umfeld und steht zu vielen Zeitpunkten mit internen Experten aus den Fachgebieten Umwelt- und Naturschutz, Wege- und Gewässerbau sowie Finanzierung in Kontakt. Aber auch gegenüber externen Experten und nicht zuletzt den Grundstückseigentümern steht der Projektleiter in regem Austausch. Somit herrscht über eine Dauer von vielen Jahren sowie in manchen Verfahren auch mehr als zwei Jahrzehnten ein Arbeitsumfeld vor, das aufgrund seiner Vielschichtigkeit sehr komplex ist und sich in besonderem Maße für die Anwendung von Projektmanagement (PM) anbietet.

Im Dezernat für ländliche Entwicklung und Bodenordnung der Bezirksregierung Arnsberg, vor dessen behördlichem Hintergrund die Untersuchung durchgeführt wird, existieren bereits Formen der Meilensteinplanung, der Ressourcenplanung sowie der Kostenplanung.

Heutzutage stehen diesen klassischen Projektmanagement-Ansätzen auch Formen des agilen Projektmanagements gegenüber.

Der Begriff „agiles Projektmanagement“ stammt ursprünglich aus dem Bereich der Softwareentwicklung. Hier wurde vor einigen Jahrzehnten erkannt, dass klassisches Projektmanagement (KPM) durch seine fest vorgegebenen Abläufe und Meilensteine oft starr und unflexibel ist.

Durch Anwendung neuer agiler Techniken hingegen soll ein Projektmanager in der Lage sein, derartige Zeit- und Flexibilitätsprobleme zu beheben. Was genau APM ausmacht soll im späteren Verlauf der Masterarbeit noch genauer erläutert werden. Um jedoch eine Vorstellung von den Grundwerten des agilen Ansatzes zu bekommen ist hier bereits der Verweis auf das „Manifest für agile Softwareentwicklung“ sinnvoll:



Abb. 1.1 Manifest für agile Softwareentwicklung 1

Hierin wird deutlich, dass Werte wie Flexibilität, Zielorientiertheit, ein gutes Teamgefüge und Kundennähe eine bedeutende Rolle im APM spielen.

Inzwischen hat sich eine Vielzahl agiler Techniken entwickelt „um die recht abstrakten Werte und Prinzipien des Manifests in die Praxis umzusetzen.“² Diese Techniken wiederum werden durch Kombination miteinander zu den sog. Methoden in der Softwareentwicklung. Die prominenteste aller Methoden stellt sicherlich „Scrum“ dar. Weiterhin existieren z.B. die „Unified-Process-Methode“ oder auch das „Extreme Programming.“³

Heute finden die Ansätze allerdings nicht nur in der Softwareentwicklung Anwendung sondern wurden unlängst auch auf das allgemeine PM übertragen. So sind seit dem Jahr 2010 durch Organisationen, welche sich mit Standardisierung und Zertifizierung im Projektmanagement beschäftigen, die agilen Strömungen erkannt und letztlich unter dem Begriff agiles Projektmanagement aufgegriffen worden.

Die LBO ist mit Techniken aus dem APM allerdings bis heute noch in keiner Form in Verbindung gebracht worden.

¹ <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html> (05.02.2016)

² Preußig 2015, S. 6

³ Vgl. Preußig 2015, S.7

1.2 Problemstellung

In diesem Kapitel wird ausgeführt warum die Kombination der beiden Themen APM und Bodenordnung untersucht werden soll.

Die Durchführung einer Bodenordnungsmaßnahme ist nicht nur -wie bereits erwähnt- überaus komplex. Es existiert auch eine Vielzahl an Verfahren, deren Bearbeitungsdauer weit mehr als 20 Jahre beträgt. Die Verfahrensdauer ist also besonders lang. Diese Tatsache hat für die Behördenleitung in Form des Ministeriums für Klimaschutz, Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes NRW zu der Zielformulierung geführt, die durchschnittliche Verfahrensdauer auf zehn Jahre reduzieren zu wollen. Dieses Ziel macht deutlich, dass selbst von der obersten Fachaufsicht zurzeit Wege gesucht werden, eine Verfahrensbeschleunigung herbeizuführen.

Weiterhin ist der Erfolg einer Flurbereinigung stark abhängig von Verhandlungsergebnissen mit externen Beteiligten in Form von Eigentümern, Pächtern oder Vertretern von Trägern öffentlicher Belange. Diese haben oftmals ein sehr feines Gespür dafür, ob die Arbeit der Flurbereinigungsbehörde (FBB) effizient und gewissenhaft durchgeführt wird. Eine hohe Verfahrensdauer in Kombination mit dem ohnehin oft verstaubten und unflexiblen Image der deutschen Behörden kann sich daher in Verhandlungen oft erschwerend auswirken. APM setzt Schwerpunkte die dieses Image ändern könnten, da hier die Kundenzufriedenheit und schnelles Reagieren auf Veränderungen im Mittelpunkt stehen.

Beide Aspekte sind Anreize die Potentiale agiler PM-Techniken in der vorliegenden Arbeit zu untersuchen.

Sicherlich wird eine Einführung agiler PM-Techniken nicht allein zielführend sein können, da Mitwirkungsmöglichkeiten der Teilnehmer in Form von Widersprüchen und Klagen sowie Abhängigkeiten von externen Entscheidungsträgern naturgemäß eine große Zeitspanne in Anspruch nehmen. Nichts desto trotz hat auch die Auswahl der Art des Projektmanage-

ments einen erheblichen Einfluss auf Qualität und Bearbeitungsdauer von Bodenordnungsverfahren.

Zu beachten wird sein, inwieweit APM speziell im Behördenumfeld einsetzbar ist, da in der öffentlichen Verwaltung gegenüber der freien Wirtschaft mehr Zwänge existieren. Z.B. durch gesetzliche Vorschriften oder die Organisationsstruktur. Betrachtet man bspw. die umfassenden Dokumentationspflichten, könnte dies einen Aspekt darstellen, der dem zweiten Grundwert des Agilen Manifestes widerspricht.

Eine vielschichtige Analyse der agilen Ansätze im Hinblick auf die komplexen und miteinander verflochtenen Arbeitsvorgänge in der ländlichen Bodenordnung ist insofern überaus sinnvoll.

1.3 Zielsetzung

Um herauszufinden ob APM in der ländlichen Bodenordnung sinnvoll einsetzbar ist, werden in dieser Arbeit die Potentiale dieses Ansatzes auf mehreren Ebenen untersucht, indem auf systematische Art und Weise unterschiedliche Aspekte des APM auf die Arbeitsverhältnisse der ländlichen Bodenordnung projiziert werden.

Im Kern wird sowohl die Frage der generellen Anwendbarkeit stehen als auch, ob eine Anwendung agiler Elemente und Ansätze sinnvoll ist.

Einen durchgreifenden Entwurf für die Anwendung von APM in einem bestimmten Verfahrensschritt der Flurbereinigung wird diese Arbeit nicht liefern können.

Vielmehr wird ein Grundgerüst erarbeitet werden, aus dem hervorgeht, welcher agile Ansatz in welchem Bereich der ländlichen Bodenordnung zweckmäßig angewendet werden kann und warum er sich an dieser Stelle eignet.

In einem weitergehenden Schritt könnten bei Aufsetzung eines umfassenden Projektmanagements in der ländlichen Bodenordnung dann auch agile Elemente berücksichtigt werden, die durch ihre kundenorientierte und

flexible Auslegung bei der Lösung der unter Punkt 1.2 aufgeführten Problemstellung hilfreich sein können.

Erste gedankliche Ausführungen hierzu sollen in der Arbeit nur kurz angesprochen werden, da der Schwerpunkt wie erwähnt auf der Analyse der agilen Elemente liegt.

Als Voraussetzung für die Durchführung der Analyse wird es nötig sein, zunächst herauszufinden, bei welchen Verfahrensschritten einer FB es sich um Projekte handelt. Dies wird ein Teil-Ziel der Arbeit darstellen und im theoretischen Abschnitt zum Thema LBO behandelt werden.

Abseits des praktischen Teils wird es Ziel der Arbeit sein, die Inhalte des agilen Projektmanagements darzustellen. Da dessen Verständnis im weiteren Verlauf eine bedeutende Rolle spielt, erfolgt dies auf sehr ausführliche Art und Weise. Zuvor werden zur Vorbereitung der Projektbestimmung in der LBO die Merkmale eines Projektes herausgestellt und die Entwicklung vom klassischen zum agilen PM beschrieben.

Im zweiten theoretischen Abschnitt sollen die wesentlichen Arbeitsschritte eines Flurbereinigungsverfahrens erläutert werden, um eine detailliertere Vorstellung von den Inhalten einer FB zu bekommen.

1.4 Methodisches Vorgehen

Flurbereinigungsverfahren (FBV) haben selten eine Bearbeitungsdauer, die den Zeitraum von zehn Jahren unterschreitet, weshalb Erfahrungswissen eine besondere Bedeutung spielt. Nicht alle Projektleiter können bei derartigen Zeiträumen von sich behaupten sämtliche Verfahrensschritte in eigener Zuständigkeit durchlaufen zu haben und somit die gegenseitigen Abhängigkeiten zu kennen.

Daher hat ein derartiges Erfahrungswissen in der ländlichen Bodenordnung einen hohen Wert, da die entsprechenden Personen als einzige ein FBV mit seinen komplexen Abhängigkeiten überblicken können bzw. Auswirkungen bestimmter Vorgehensweisen in der Praxis kennen.

Aus diesem Grund wird zur Analyse der Potentiale des APM die wissenschaftliche Methode des leitfadengestützten Interviews angewendet. Hierdurch wird sichergestellt, dass die unterschiedlichen Elemente des APM von verschiedenen erfahrenen Fachexperten eingeordnet werden.

Die Interviewform wird leitfadengestützt sein um eine Strukturierung von Seiten des Interviewenden vollziehen zu können sowie narrative Abschnitte des Interviewten zu ermöglichen. Nähere Ausführungen hierzu finden sich im Kapitel 4.2.

Da die zu interviewenden Personen mit Inhalten des APMs bisher noch in keiner Weise Kontakt hatten, wird es überdies notwendig sein, das Wissen zunächst in Form eines Vortrages zu vermitteln, woran dann direkt die Durchführung des Interviews anschließt.

Um das Interview entsprechend zu strukturieren, wird in der Arbeit zunächst ein Fragebogen entwickelt werden, der es ermöglicht die Potentiale auf mehreren Ebenen abzufragen.

Zur leichten Auswertbarkeit wird das Interview zusätzlich mit einem Voice-Recorder aufgenommen.

Die Auswertung erfolgt im Anschluss auf qualitativer Ebene. Quantitative Angaben sind lediglich begleitend und werden in unterstützender Form zur Bekräftigung bestimmter Aussagen verwendet.

Als Grundlage der qualitativen Auswertung dienen die Aussagen der Probanden. Diese werden in der Arbeit thematisch zusammengefasst und anhand der vorgebrachten Argumente zu einem Gesamtergebnis resümiert.

Da die Untersuchung am Beispiel des Dezernates für Bodenordnung bei der Bezirksregierung Arnsberg erfolgt, ist zu beachten, dass ein Teil der Aussagen auch von der dortigen internen Organisationsstruktur abhängig ist.

2. Agiles Projektmanagement

Was sich hinter dem Begriff des APM verbirgt, wird in diesem Kapitel behandelt. Als verhältnismäßig junge PM-Anwendungsform aus dem Bereich der Softwareentwicklung ist die Kerneigenschaft ein möglichst zügiges, bzw. agiles Reagieren auf Veränderungen in den Produkthanforderungen. Das Produkt wird hierbei im Bereich der Softwareentwicklung als funktionierende und einsetzbare Software verstanden. Es kann sich im APM, das inzwischen auch außerhalb der IT-Branche angewendet wird, aber auch um ein Produkt in Form einer Maschine oder um eine Dienstleistung handeln.

In der Begriffswelt tauchen regelmäßig die Begriffe „agile Werte“, „agile Prinzipien“ sowie „agile Techniken und Methoden“ auf. Das nachfolgende Schaubild soll hierzu die Zusammenhänge und das Verständnis dieser Begriffe verdeutlichen:

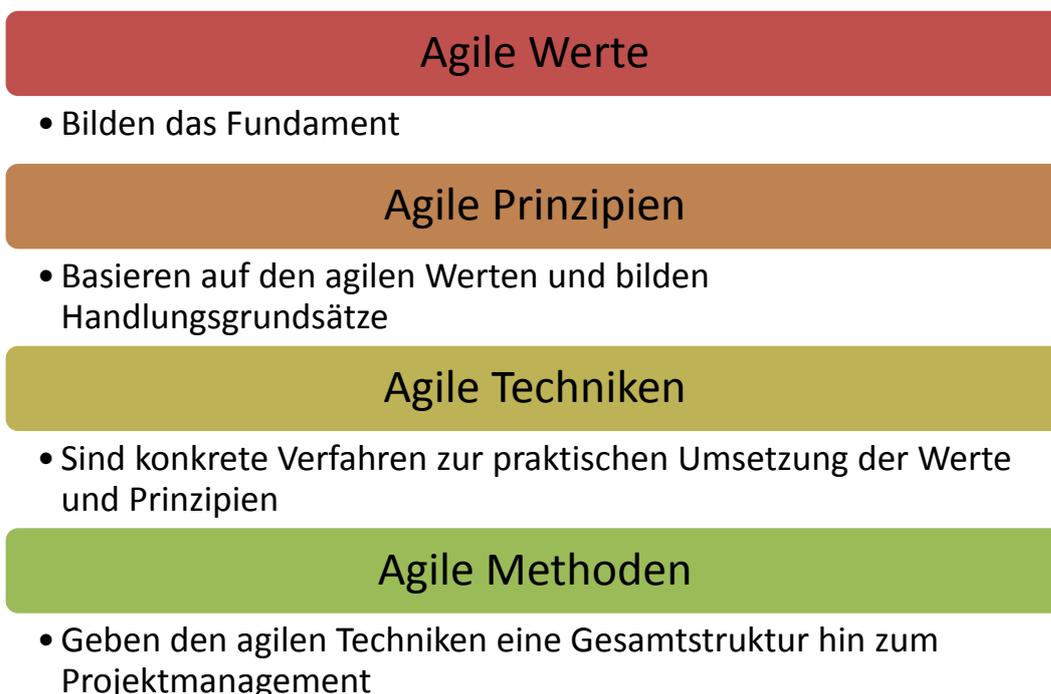


Abb. 2.1 Agile Begriffe⁴

⁴ Vgl. Preußig 2015, S.9

Dem Begriffsquartett werden in diesem Kapitel jedoch zunächst eine Einordnung des Projektbegriffes sowie Ausführungen zur PM-Entwicklung hin zum APM vorangestellt.

2.1 Der Begriff des Projektes

Da sich die Arbeit maßgeblich mit dem Begriff des Projektes auseinandersetzt, soll dieser Begriff zunächst eingehender untersucht und Merkmale für ein Projekt abgeleitet werden. Eine genauere Betrachtung ist sinnvoll, da der Projektbegriff in der ländlichen Bodenordnung häufig Verwendung findet und so eine spätere Abgrenzung von tatsächlichen Projekten gegenüber „Nicht-Projekten“ einleiten soll. Die Untersuchung von Projekten in der ländlichen Bodenordnung hinsichtlich ihres Projektcharakters erfolgt dann in Kapitel 4.3.

Für PM gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Literaturquellen. Nahezu allen ist gemein, dass sie sich zunächst mit dem Begriff des Projektes beschäftigen. Auffallend ist, dass viele Merkmale eines Projektes durchgängig genannt werden wie z.B. die Einmaligkeit der Bedingungen sowie personelle, finanzielle, und zeitliche Beschränkungen. Es gibt aber auch einige Unterschiede beim Detailliertheitsgrad und der Umschreibung der Merkmale eines Projektes. So nennt Jakoby beispielsweise den Prozesscharakter als ein bedeutendes Merkmal,⁵ während Patzak/Rattay diesen Ansatz nicht verwenden und stattdessen die Dynamik nennen.⁶

Eine der bedeutenderen Definitionen legt die DIN 69901 fest, wonach ein Projekt in erster Linie durch die „Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit“⁷ definiert wird. Hierzu nachfolgend die Projektdefinition aus Teil 5 der DIN 69901 im Wortlaut: „Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, z.B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und projektspezifische

⁵ Vgl. Jakoby 2015, S. 11

⁶ Vgl. Patzak/Rattay 2014, S.12

⁷ DIN 69901-5 2009

Organisation.“⁸ Es zeigt sich die starke Betonung der Einmaligkeit der Bedingungen durch die Formulierung „Im Wesentlichen“. Die anschließende Aufzählung der Begrenzungen ist beispielhaft und nicht abschließend. Herausgestellt werden weiterhin eine Abgrenzung zu anderen Vorhaben sowie darum, dass es sich um eine individuelle Projektorganisationsform handelt. Es gibt also gemäß der DIN Merkmale die auf ein Projekt hindeuten aber kein zwingendes Kriterium darstellen.

Neben der DIN gibt es noch eine Vielzahl weiterer Definitionsansätze wie jener des amerikanischen Verbandes für Projektmanagement. Es handelt sich um das sog. „Project Management Institute“ (PMI), welches sich als weltgrößten Fachverband für PM bezeichnet. Das PMI definiert ein Projekt als “a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service or result”⁹ und stellt hierdurch insbesondere die zeitliche Befristung sowie die Einzigartigkeit des zu erstellenden Produktes bzw. der Dienstleistung heraus.

Eine Definition auf internationaler Ebene findet sich bei der „International project management association“ (IPMA). Ein internationaler Verband, welchem auch die Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM) angehört. Der Dachverband IPMA gibt auf internationaler Ebene nach Abstimmung mit den nationalen Verbänden die sog. Competence Baseline heraus. Hierin findet man nachfolgende Definition für ein Projekt: A project is „a time and cost constrained operation to realize a set of defined deliverables (the scope to fulfill the project’s objectives) up to quality standards and requirements.“¹⁰ Aus dieser Formulierung lassen sich insbesondere die Betonung von zeitlichen und finanziellen Beschränkungen sowie das Vorhandensein klar definierter Ergebnisse ableiten.

Die Zusammenstellung der drei Definitionen macht deutlich wie unterschiedlich und vielseitig die Ansätze zur Definition eines Projektes sind. Sie lässt jedoch auch einige Parallelen erkennen.

⁸ DIN 69901-5 2009

⁹ <http://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management> (20.12.2016)

¹⁰ https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Qualifizierung___Zertifizierung/Zertifikate_fuer_PM/National_Competence_Baseline_R09_NCB3_V05.pdf (20.12.2016)

Um die Abgrenzung von Projekten gegenüber Nicht-Projekten im Umfeld der ländlichen Bodenordnung einzuleiten ist es sinnvoll, eine Auflistung konkreter Merkmale heranzuziehen. Aus diesem Grund orientiert sich die vorliegende Arbeit schließlich an den Ausführungen der „RKW-GPM“, worin durch Auswertung diverser Definitionen für Projekte ein differenziertes Portfolio an Projektmerkmalen herausgearbeitet wurde. Die Merkmale lauten:

1. Merkmal der aufgabenmäßigen Determination; „Zielvorgabe“
Jedes Projekt verfolgt eine spezifische Zielsetzung. Mit Erreichen des Zieles im Zuge des Projektablaufes entfällt die Zielsetzung für das Projektteam und den Projektleiter.
2. Merkmal der zeitlichen Determination
Ein Projekt umfasst in der Regel die Komponente Zeit und ist in eben dieser Dimension beschränkt. Betrachtet man die DIN, ist das Merkmal aufgrund des vorgeschalteten „z.B.“ jedoch optional.
3. Merkmal der Einmaligkeit
Die Einmaligkeit bezieht sich auf das Vorhaben als Ganzes statt auf einzelne Aktivitäten innerhalb des Projektes. Als einmalig gilt ein Projekt hierbei auch dann, wenn es zwar in vorherigen Projekten in ähnlicher Weise von statten ging, aber durch die immer wieder unterschiedlichen Rahmenbedingungen einmalig wird. Auf diesen Sachverhalt zielt auch die Formulierung in der DIN 69901 ab.
4. Merkmal der Neuartigkeit
Dieses Merkmal wird als nicht bestimmend für den Projektbegriff dargestellt. Es ist „lediglich ein empirisches Merkmal einer bestimmten Klasse von Projekten“¹¹.
5. Merkmal der Komplexität
Auch dieses Merkmal wird als kritisch angesehen. Gibt es doch keine geeignete Messvorschrift für den Grad der Komplexität.
6. Merkmal des aufgabenbezogenen Budgets
Bei diesem Merkmal gibt die DIN klare Anhaltspunkte, da sie finanzielle Begrenzungen konkret aufführt. Es handelt sich allerdings

¹¹ RKW-GPM 2011, S.28

wiederum nicht um ein Muss-Kriterium, da es nur beispielhaft aufgeführt ist.

7. Merkmal der rechtlich-organisatorischen Zuordnung

Eine rechtliche Zuordnung ist dadurch gegeben, dass ein Projekt einer Unternehmung oder aber auch einer Körperschaft des öffentlichen Rechts zugeordnet werden kann.

Die organisatorische Zuordnung wird in der DIN als projektspezifische Organisation aufgegriffen. Gemeint ist hier die Aufbau- statt der Ablauforganisation.

8. Merkmal der Interdisziplinarität

Interdisziplinär ist ein Vorhaben dann, wenn unterschiedliche Fachexperten bei der Bearbeitung des Projektes involviert sind. Auch hier sind Gegenbeispiele existent. Betrachtet man beispielsweise die Softwareentwicklung, bei der es sich regelmäßig um Projekte handelt, stellt man fest, dass hier häufig nur Informatiker tätig sind.

9. Merkmal der Außergewöhnlichkeit

Hierbei handelt es sich um ein Merkmal, welches in der DIN in keiner Weise aufgegriffen wird. Es ist nicht geklärt, was im Einzelfall als außergewöhnlich gelten kann.¹²

Wie die Ausführungen erkennen lassen, können einige Merkmale als auf ein Projekt hinweisend interpretiert werden ohne Zwangsbedingung zu sein. Projektvoraussetzungen liegen vor, wenn mindestens das erste und dritte Merkmal sowie ein Teil der übrigen Merkmale zutreffen.

Mit welchen methodischen Ansätzen ein Vorhaben bearbeitet werden kann, welches Merkmale eines Projektes erfüllt, wie man es organisiert und strukturiert und wie sich die Methoden hierzu im Laufe der Zeit entwickelt haben und noch entwickeln, geht in Ansätzen aus dem folgenden Kapitel hervor.

¹² Vgl. RKW-GPM 2011, S. 27ff

2.2 Merkmale des klassischen Projektmanagements und die Entwicklung zum agilen Projektmanagement

Auch beim Umgang mit dem Begriff des Projektmanagements ist zunächst eine Abgrenzung anhand der Definition des Begriffes sinnvoll. Wie beim Projektbegriff existieren auch hier unterschiedliche Ansätze mehrerer Normungsinstitute. So verwendet das PMI folgende Formulierung: „Project management is the application of knowledge, skills, tools and techniques to project activities to meet project requirements.“¹³ Es wird deutlich, dass diese Formulierung bereits Systematisierungsansätze verfolgt, da sie die Begriffe Wissen, Fähigkeiten, Werkzeuge und Techniken einzelnen Projektaktivitäten zuordnet.

Ein eher führungsorientierter Ansatz lässt sich hingegen aus der DIN 69901 ableiten, welche PM als „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und –mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten“¹⁴ definiert. Ebenfalls wird deutlich, dass sich ein Projekt in unterschiedlichen Phasen bearbeiten lässt.

Diese Phasen werden folgendermaßen benannt und beschrieben:

1. Projektstartphase

Sie beginnt mit der Erteilung des Projektauftrages und hält bis zum Beginn der zweiten Phase an. In der Projektstartphase werden alle nötigen Strukturen und Voraussetzungen für die involvierten Systeme erstellt. Weiter kann sie auch als Phase des „In-Gang-Setzens“ bezeichnet werden.

2. Projektplanungs- und –ausführungsphasen

In der Planungsphase werden hauptsächlich Maßnahmen zur Vorbereitung von Projektmanagement-Unterlagen durchgeführt während die Ausführungsphase die inhaltliche Bearbeitung der Aufgabenstellung beinhaltet. Aus beiden Phasen abgeleitete Aufgaben

¹³ <http://www.pm-handbuch.com/begriffe/> (21.12.2016)

¹⁴ DIN 69901-5 2009

werden vom Management wahrgenommen. Das Schwergewicht liegt auf Zerlegung und Verteilung von Arbeitspaketen.

3. Projektkoordinationsphasen

Sie finden meist zu Beginn oder Ende einer Ausführungsphase statt. In ihr werden inhaltliche Phasen abgeschlossen und dessen Ergebnisse als Rahmenbedingung auf die nächste Ausführungsphase übertragen. Ebenfalls werden in Koordinationsphasen Zwischenergebnisse zusammengeführt sowie Abweichungen und Änderungen behandelt. Sie kann auch als Integrationsphase bezeichnet werden, da in ihr Zusammenstellungen, Weichenstellungen und Korrekturen erfolgen.

„Die Projektausführungs-Phasen und die Koordinations- und Änderungsphasen sind durch Rückkopplungen in der Form eines Regelkreises verbunden, sie werden in jedem Projekt mehrmals durchlaufen.“¹⁵

4. Projektabschlussphase

Diese Phase führt die Beendigung des Projektes und die Entlassung der Verantwortlichen herbei.¹⁶

Jede dieser genannten Phasen wird im PM durch klar definierte Meilensteine abgegrenzt. Erst das Erreichen eines Meilensteines kann den Übergang in die darauffolgende Phase einleiten.

Die Gliederung in einzelne Phasen sowie das Vorhandensein von Meilensteinen sind prägnante Merkmale im PM. Sie sind in beinahe allen Projektmanagement-Ansätzen vorhanden.

APM hingegen, lockert die strikte Phasenorientierung sowie andere bewährte Merkmale auf.

Um die Entwicklung nachzuvollziehen wird im Folgenden die jüngste Entwicklung des PMs wiedergegeben:

Als Pionierphase des aktuellen Projektmanagements gilt der Beginn der 90er Jahre, wo durch die Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis in

¹⁵ Patzak/Rattay 2014, S.29

¹⁶ Vgl. Patzak/Rattay 2014, S.28f

einem internationalen und mehrjährigen Forschungs- und Entwicklungsprojektes (Management by Projects) neue innovative Ansätze entstanden sind. Das Verständnis von PM fokussierte sich bis dato auf Planung und Steuerung von Aufgaben, Terminen, Ressourcen und Kosten und wird seitdem zunehmend durch Aspekte wie

- neue Rollen wie den Projektauftraggeber oder das Steering Committee
- Kulturelle und soziale Aspekte
- Systemische Modelle (Projektkontext, Projektumfeldanalyse) oder
- Projektportfolios, Programme und projektorientierte Unternehmen

angereichert. Seither wird auch vom sog. ganzheitlichen Projektmanagement-Ansatz gesprochen. Dieser stellt eine akzeptierte Management- und Führungsdisziplin inklusive Werkzeugkoffer dar.

Viele Organisationen und Unternehmen behandeln Projekte als Arbeits- und Organisationsform, richten zentrale PM-Stellen ein und bieten normierte PM-Ausbildungen und Laufbahnmodelle an, sodass mittlerweile vom standardisierten PM gesprochen werden kann. Als Folge dieser hohen Standardisierung wird PM inzwischen oft als bürokratisch und aufwendig erlebt. Die Dokumentationspflichten für die Projektleiter nehmen große Ausmaße an, sodass Führungskräfte in den Projektleitern eher Projektverwalter erkennen, welche sich um die Einhaltung festgelegter Prozesse, Regeln und Standards kümmern, jedoch immer weniger kreativ und pragmatisch agieren. Als Konsequenz hieraus sinken der Projekterfolg sowie die Zufriedenheit mit dem Projektergebnis und dem Prozess.¹⁷

Um dem entgegen zu wirken zielt der nächste Entwicklungsschritt auf eine größere Umfeld-Akzeptanz, Kundenzufriedenheit und wirtschaftlich sinnvollere Lösungen ab. „Es geht in Zukunft darum, gezielt jene Ansätze, Methoden und Organisationsprinzipien aufzugreifen, die im konkreten Projekt nutzbringend und wertsteigernd sind.“¹⁸

¹⁷ Vgl. Patzak/Rattay 2014, S.663

¹⁸ Patzak/Rattay 2014, S.663

Ein Hilfsmittel hierzu kann APM sein. Es setzt die Wünsche des Kunden konsequent in den Mittelpunkt und bietet ein komplett eigenständiges Portfolio an Techniken und Methoden.

Die Abbildung 2.2 verdeutlicht abschließend die grundsätzlichen Möglichkeiten der Projektdurchführung und der PM-Ansätze.

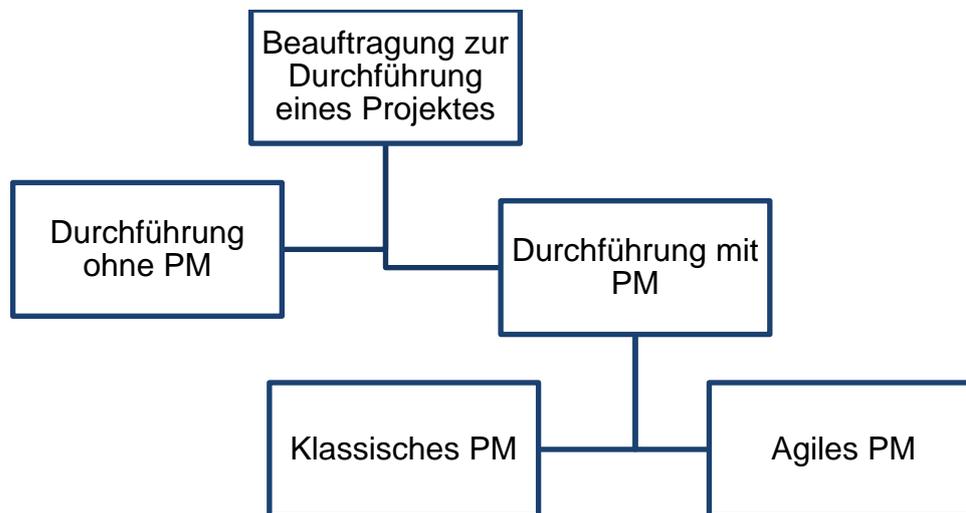


Abb. 2.2 Möglichkeiten und Ansätze bei der Projektdurchführung

2.3 Agile Werte

Im Folgenden wird nun speziell auf agile Aspekte eingegangen. Auf der obersten Ebene stehen die sog. agilen Werte. Durch sie werden wesentliche Grundsätze wiedergespiegelt. Bereits auf dieser Ebene kann geprüft werden, ob APM in seiner reinen Form zum eigenen Unternehmen passt.¹⁹ Da sie in der Hierarchie der Begriffe ganz oben stehen und die Prinzipien, Techniken und Methoden hierauf fußen wird deutlich, dass eine angemessene Würdigung und ein tatsächliches „leben“ der Werte im agilen PM überaus maßgeblich sind.

Führungskräfte, die auf die Wichtigkeit der Werte angesprochen werden signalisieren oftmals sofortige Zustimmung. Ein Kratzen an der Oberfläche bringt jedoch schnell die Erkenntnis die Werte noch nachhaltiger verankern zu müssen. Es ist wichtig bereits beim Projektstart intensiv auf sämtliche Werte einzugehen und sie zu besprechen. Im Anschluss kann im

¹⁹ Vgl. Preußig 2015, S.9

Projektverlauf an verschiedenen Punkten wieder Bezug auf die Werte genommen werden.²⁰

Die 2001 von Kent Beck und anderen erfahrenen Softwareentwicklern im agilen Manifest veröffentlichten Werte lauten:



Abb. 2.3 Agile Werte²¹

Die erstgenannten Werte im jeweiligen Wertepaar sind immer den letztgenannten vorzuziehen. Dies heißt allerdings nicht, dass Prozessen und Werkzeugen sowie umfassender Dokumentation usw. keine Beachtung geschenkt werden sollte. Sie gelten stattdessen als sog. unterstützender oder komplementärer Wert für die voran gestellten Werte. In der täglichen Arbeit bedeutet dies, dass im Handeln der beteiligten Individuen der Schwerpunkt auf den zuerst genannten Werten liegen sollte.²²

1. Menschen und deren Zusammenarbeit sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge

Was zunächst selbstverständlich klingt ist bei genauerer Betrachtung nicht immer Realität. Anschaulich wird dies, wenn man die

²⁰ Vgl. Röpstorff/Wiechmann 2016, S. 8f

²¹ Vgl. <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html> (23.12.2016)

²² Vgl. Vogenschow 2015, S. 18

heutigen Kommunikationstechnologien betrachtet. In der agilen Welt sollte ein persönlicher Austausch in einem Telefonat oder „face to face“ dem E-Mail Verkehr möglichst vorgezogen werden. Ein konkretes Beispiel wäre das Auffinden eines Fehlers in einem Produkt durch einen Mitarbeiter der Qualitätssicherung. Für ihn ist vorgesehen, den Fehler in ein System einzutragen. Da ihm der Fehler jedoch besonders kritisch erscheint, ruft der Mitarbeiter direkt bei der Entwicklungsabteilung an und bespricht das Problem persönlich.

2. Ein funktionierendes Produkt ist wichtiger als umfassende Dokumentation

Die Praxis zeigt, dass eine Vielzahl diverser Dokumentationsverpflichtungen in vielen Unternehmen und insbesondere bei Behörden existieren. Tatsächlich wird auf diese Informationen aus den Dokumentationen nur äußerst selten zurückgegriffen, stattdessen fragen Mitarbeiter lieber direkt Personen, welche sie für kompetent erachten. Ein schönes Beispiel ist das Suchen von Funktionen im Textverarbeitungsprogramm Word. Die wenigsten Leute nutzen hier die Hilfefunktion sondern fragen die Kollegen. In der agilen PM-Welt liegt das Hauptaugenmerk auf funktionierenden Produkten, Dokumentation wird aber nicht gänzlich vernachlässigt, sie beschränkt sich lediglich auf wirklich notwendige Anteile. Dokumentation kann auch als Teil eines Produktes verstanden und ebenfalls agil entwickelt werden. Für die Dokumentationsmöglichkeiten in agilen Projekten gibt es auch bereits ein entsprechendes Lösungsmuster.²³

3. Nähe zum Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen

Im KPM sind ausführliche Vertragsdokumente bekannt, welche detailliert und verbindlich beschreiben, in welchem Umfang bspw. die Lieferung erfolgen soll. Im Hinblick auf mögliche Missverständnisse versuchen sich beide Seiten hierbei möglichst gut abzusichern, was oft zu noch verstrickteren Beschreibungen führt. Hieraus resultieren

²³ Vgl. Rüping 2013

Diskussionen wie genau bestimmte Stellen gemeint waren bzw. ob das Produkt nun alle geforderten Merkmale enthält. Dies kann im Extremfall sogar in Rechtsstreitigkeiten münden. Im agilen Bereich steht hingegen die Zufriedenheit des Kunden kompromisslos im Vordergrund. Es wird mit intensivem Austausch zusammengearbeitet und regelmäßig Zwischenfeedback eingeholt.

4. Reaktion auf Veränderung ist wichtiger als das Befolgen eines Plans

Bei der Anwendung von KPM wird zu Beginn der komplette Projektverlauf geplant. Ergeben sich nun Änderungen bzgl. der Produktanforderungen sind diese oftmals nicht mehr umsetzbar oder werden aufgrund mangelnder Kommunikation erst gar nicht bekannt. Das folgende Zitat aus dem Agilen Manifest verdeutlicht diesen Sachverhalt treffend: „Je mehr du einem Plan folgst, desto mehr bekommst du das, was du geplant hast, statt dem, was du brauchst.“ Veränderungen werden beim agilen PM als fester Bestandteil des Projektes berücksichtigt.²⁴

2.4 Agile Prinzipien

Auf der zweiten Seite des Agilen Manifests befinden sich zwölf Prinzipien, die 2001 aus den agilen Werten abgeleitet wurden und Handlungsgrundsätze darstellen. Vier dieser Prinzipien sind stark auf die Eigenheiten der Softwareentwicklung zugeschnitten, weshalb im Folgenden nur die verbleibenden acht Prinzipien vorgestellt werden, die auch auf das allgemeine agile PM übertragbar sind. Ein Verständnis der Prinzipien ist essentiell für das Begreifen der Philosophie von agilem PM und bietet eine zusätzliche Orientierungshilfe.²⁵

²⁴ Vgl. Preußig 2015, S.16ff

²⁵ Vgl. Preußig 2015, S.46; Vgl. Röpstorff/Wiechmann 2016, S.15

1. Iterationen – Produkte werden schrittweise entwickelt. Nach jedem Schritt wird eine Rückmeldung vom Kunden eingeholt

2. Inkremente – Nach einer Iteration bekommt der Kunde ein funktionierendes Teilprodukt zu sehen.

3. Einfachheit – Es werden nur die Arbeiten erledigt, die wirklich nötig sind

4. Veränderung begrüßen – Veränderungen an den Anforderungen werden als normal betrachtet und möglichst als Chancen genutzt

5. Reviews – Der Kunde wird regelmäßig einbezogen und bekommt Teilprodukte zu sehen. Dazu kann er Feedback geben.

6. Retrospektiven – Der Prozess und die Zusammenarbeit im Projekt werden regelmäßig beleuchtet und verbessert

7. Selbstorganisierte Teams – Teams organisieren sich selbst. Sie arbeiten dadurch effektiv und übernehmen hohe Verantwortung für das Produkt

8. Kooperation von Fachexperten und Entwicklern – Missverständnisse und Reibungsverluste in der Kommunikation werden durch direkte Zusammenarbeit vermindert

Abb. 2.4 Agile Prinzipien²⁶

Die Sinnhaftigkeit der Prinzipien Iterationen und Inkremente werden deutlich, wenn man sich das oft anzutreffende Wasserfallmodell im Bereich der Softwareentwicklung bei Anwendung des KPM vergegenwärtigt.

²⁶ Vgl. Preußig 2015, S. 46f

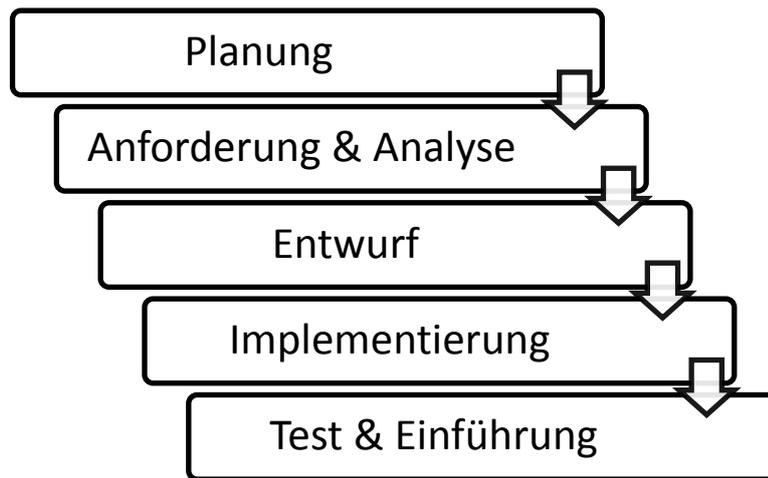


Abb.2.5 Wasserfallmodell in der Softwareentwicklung²⁷

Markant in diesem Modell ist, dass der Kunde das Endprodukt erst am Ende aller Phasen zu sehen bekommt. Auch Projekte außerhalb der Softwareentwicklung weisen derartige Strukturen auf. Eine fehlerhaft verstandene Produktbeschreibung zu Beginn des Prozess wird hierin erst am Ende des kompletten Prozesses erkannt. Zu diesem Zeitpunkt sind allerdings bereits enorme Entwicklungskosten entstanden und eine Produkt-Anpassung sehr aufwendig. Durch Iterationen und Inkremente bekommt der Kunde frühzeitig funktionierende Teilprodukte zu sehen und kann entsprechend Einfluss auf den weiteren Entwicklungsprozess nehmen. Das Produkt entsteht nicht in einem Wurf sondern in mehreren transparenten Zyklen. Wesen des Inkrements ist es, dass jedes Inkrement ein funktionelles Teilelement des Gesamtproduktes darstellen soll. Außerhalb der Softwareentwicklung ist das Festlegen sinnvoller Inkremente schwieriger und bedarf im Einzelfall genauerer Betrachtung.²⁸

Das Prinzip der Einfachheit ist ebenfalls essentiell. Es sagt aus, sich bei der Produkterstellung auf das Wesentliche zu konzentrieren. Der Originaltext aus dem Manifest ist als „Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren“ formuliert. Der Gedanke ist auch eng mit den sieben Arten der Verschwendung (jap.: Muda) aus der klassischen Lean Production

²⁷ Vgl. Preußig 2015, S.48

²⁸ Vgl. Preußig 2015, S.48ff

Lehre nach Taiichi Ohno verknüpft.²⁹ Auch hier besteht der Grundgedanke darin, sich auf das Wesentliche zu beschränken und überflüssige Tätigkeiten etc. zu vermeiden.

Eine Begrüßung von Veränderungen, wird im KPM oft als Problem angesehen, da hiermit eine Änderung der Planung einhergeht. Im agilen PM treten hingegen die Chancen der Veränderung in den Vordergrund. Da hier mit verzögerter Detailplanung und weniger Dokumentation gearbeitet wird, ziehen derartige Änderungen auch weniger Aufwand nach sich. Es geht in erster Linie um positive Grundhaltung gegenüber Veränderungen sowie damit einhergehender Beratung des Kunden und nicht um blinde Unterwürfigkeit ihm gegenüber.³⁰

Ein Review bezeichnet den Vorgang, in dem die Kunden das gelieferte Teilprodukt ausprobieren bzw. begutachten. Hierdurch bekommt er einen direkten Zugang zum Produkt und kann Änderungswünsche noch genauer formulieren.³¹

Die Prinzipien Retrospektiven, Selbstorganisierte Teams und die Kooperation von Fachexperten und Entwicklern behandeln schließlich intern ablaufende Gegebenheiten. Retrospektiven dienen dabei ganz konkret dazu, die Arbeitsprozesse und technischen Fähigkeiten des Projektteams ständig weiter auszubauen und zu verfeinern.³² Hier zeigen sich auch Parallelen zu der Technik „Lessons Learned“ aus dem KPM. Tatsächlich gehen Retrospektiven allerdings über die Lessons Learned Technik hinaus, da sie während statt am Ende des Projektes stattfinden, die Verbesserungen daher auch im aktuellen Projekt umgesetzt werden können und die Diskussionen lediglich auf der Prozess statt auch auf der Produktebene abgehalten werden.³³

Selbstorganisierte Teams stellen eins der wichtigsten Prinzipien dar. Ein bedeutender Aspekt ist hier die Eigenverantwortlichkeit. Dadurch, dass das Team Aufgaben nicht von außen zugewiesen bekommt ist die intrinsi-

²⁹ Vgl. <http://www.lean-production-expert.de/lean-production/7-verschwendungsarten.html> (23.12.2016)

³⁰ Vgl. Preußig 2015, S.61f

³¹ Vgl. Preußig 2015, S.64f

³² Vgl. Röpstorff/Wiechmann 2016, S.22

³³ Vgl. Preußig 2015, S.67ff

sche Motivation aufgrund der höheren eigenen Verantwortung für die eigene Arbeit weitaus höher. Die Arbeitsatmosphäre verbessert sich und es entstehen in der Regel gute Endresultate.³⁴ Selbstorganisation bedeutet insbesondere, dass das Team selber über die zu bewältigende Arbeitslast entscheidet, als Team entschieden wird welcher Arbeitsschritt als nächster sinnvoll ist und dass man sich im Team gegenseitig nach eigenem Ermessen unterstützt.³⁵

Das letztgenannte Prinzip zielt letztlich auf die enge Zusammenarbeit der beteiligten Personen mit Fachwissen und der Personen mit den eigentlichen Produktentwicklern ab. Kommunikation und Kollaboration sind hierbei klare Vorteile der agilen Entwicklung. Sie sollte über die gesamte Projektlaufzeit gewährleistet sein.³⁶

2.5 Agile Techniken

Agile Techniken stellen die Werkzeuge von agilem PM dar. Die Gesamtheit der Techniken repräsentiert einen Werkzeugkoffer, welcher den Projektleiter in die Lage versetzen soll, auf verschiedenste Aufgabenstellungen angemessen zu reagieren. Im Gegensatz zu den Werten und Prinzipien entstehen erst auf dieser Ebene konkrete Handlungsmuster.

Da es sich um einen im Vergleich zum KPM relativ jungen Ansatz handelt, ist die Anzahl der Techniken längst nicht so groß wie im KPM. Hier hat sich im Laufe der Zeit eine schier unüberblickbare Ansammlung verschiedenster Tools entwickelt, wobei viele Techniken lediglich Abwandlungen vorheriger Techniken darstellen. Eine beeindruckende Zusammenstellung klassischer PM-Tools findet sich bspw. im Kompendium „Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting“ von Nicolai Andler. Er stellt hierin 152 Tools und Techniken vor.³⁷

Wie angedeutet umfasst APM weniger Techniken als das klassische. Die existierenden Techniken werden schließlich durch Anwendung auf The-

³⁴ Vgl. Röpstorff/Wiechmann 2016, S.22

³⁵ Vgl. Preußig 2015, S.70f

³⁶ Vgl. Röpstorff/Wiechmann 2016, S.17

³⁷ Vgl. Andler 2015, S.15

menbereiche außerhalb der Informationstechnologie weiter eingeschränkt, da einige der Techniken doch stark auf die Eigenarten und Gegebenheiten der IT-Welt abgestimmt sind. Die vorliegende Arbeit stellt somit nur einen Teil der Techniken vor, welche grundsätzlich auch im allgemeinen PM anwendbar sind und möglicherweise Potential in der ländlichen Bodenordnung haben. Die Arbeit erhebt nicht den Anspruch, die Gesamtheit sämtlicher Techniken zu vermitteln oder Wechselwirkungen zwischen ihnen aufzuzeigen.

2.5.1 Use Cases und User Stories

Der Begriff des Use Case kann als Anwendungsfall übersetzt werden. Es handelt sich um eine Beschreibung der Funktionalitäten des Produktes bzw. des Projektergebnisses aus Sicht des Kunden. Auf diese Weise soll eine komplette Beschreibung des gewünschten Produktes erhalten werden. Vorteile eines Use Cases sind die Formulierung aus Kundensicht, was naturgemäß dazu führt, dass der Kunde die Anforderungsbeschreibung besser versteht, dass er für Priorisierungen von Anforderungen eine klare Entscheidungsbasis zur Verfügung hat und auch für die Produktentwickler der Kundennutzen verständlicher wird. Das Risiko, ein Merkmal im Produkt zu verankern, welches der Kunde nicht benötigt, sinkt somit.³⁸ Use Cases können zu sog. User Storys vereinfacht werden. Sie sind bewusst kurz gehalten und sollen höchstens zwei Sätze umfassen. Das Muster einer User Story sieht folgendermaßen aus:

„Als [Benutzerrolle] möchte ich [Ziel], sodass [Grund für das Ziel].“³⁹

2.5.2 Task Board

Das Task Board stellt eine Technik dar, welche verhältnismäßig leicht in bereits bestehendes PM übertragen werden kann. Es visualisiert die einzelnen Teilaufgaben eines Projektabschnittes in Tabellenform und stellt in erster Linie ein Werkzeug zur Organisation für das Entwicklungsteam

³⁸ Vgl. Preußig 2015, S.92f

³⁹ Röpstorff/Wiechmann 2016, S.130

dar.⁴⁰ Die Teilaufgaben können auch als Task bezeichnet werden. Die Struktur eines Task Boards kann in etwa wie in Abb. 2.6 dargestellt aussehen.

insgesamt anstehend	Für aktuelle Iteration an- stehend	in Arbeit	erledigt
User Story 1	Task 1.4	Task 1.2	Task 1.1
User Story 2	Task 1.5	Task 1.3	
User Story 3	Task 1.6		
User Story 4			
User Story 5			

Abb. 2.6 Task Board

Das Board kann in Form einer Tafel oder auch auf einer Wand realisiert werden. Die Tasks werden auf Zettel geschrieben und können je nach Bearbeitungsstand von den zuständigen Personen in die darauffolgende Spalte geheftet werden. Beispielsweise beschäftigt sich die Graphikabteilung mit der Teilaufgabe „Erstellung einer Sonderkarte“ und heftet hierzu den entsprechenden Zettel von der zweiten in die dritte Spalte. Um Zuständigkeiten zu visualisieren können die Zettel auch je nach Bearbeiter in einer bestimmten Farbe markiert werden. Die in der Abbildung aufgeführte zweite Spalte ist nur sinnvoll, wenn entsprechend der agilen Prinzipien mit Iterationen gearbeitet werden soll. In der Methode Scrum entspricht die erste Spalte den sog. User Storys bzw. Anwendungsfällen. Diese können bspw. in der Reihenfolge ihres wirtschaftlichen Wertes für das Gesamt-

⁴⁰ Vgl. Röpstorff/Wiechmann 2016, S.195

produkt abgearbeitet werden⁴¹ und werden hierzu in kleinere Teilaufgaben zerlegt, die dann als anstehende Arbeitspakete in der zweiten Spalte auftauchen. Auf diese Weise wird in den Spalten auch nach Aufgabenumfang unterschieden. Anwendungsfälle sollten einen Bearbeitungszeitraum von mehreren Wochen in Anspruch nehmen. Die daraus resultierenden Teilaufgaben der zweiten Spalte haben dann nur noch Umfänge von mehreren Tagen.⁴²

Das Board hilft dem Team einen Gesamtüberblick über die Aufgaben zu behalten, es strukturiert diese und erlaubt eine jederzeitige Fortschrittskontrolle. Vor dem Board „wird geplant, koordiniert, diskutiert und entschieden. Es stellt gewissermaßen die Informationszentrale des Entwicklungsteams dar.“⁴³

2.5.3 Daily-Standup-Meetings

Das Treffen der Projektbeteiligten vor dem Board wird häufig in Form eines „Daily-Standup-Meetings“ institutionalisiert. Es handelt sich um kurze Tagesbesprechungen im Stehen. Sie finden jeden Tag am selben Ort und zur selben Zeit statt. Durch die stehende Haltung wird im gesamten Team eine höhere Dynamik erzeugt, da jeder etwas in Bewegung bleibt. Da Besprechungen von den Teilnehmern oftmals als unproduktiv wahrgenommen werden, sollen die kurze Zeitdauer sowie eine feste Struktur dem entgegenwirken. Die Zufriedenheit der Beteiligten ist besonders wichtig, da die Mitarbeiter auch an den folgenden Tagen noch zu den Besprechungen erscheinen sollen. Das Daily-Standup-Meeting unterstützt naturgemäß die wichtige Kommunikation und den Informationsfluss zwischen den Teilnehmern und läuft nach folgendem simplen Schema ab:

Jeder hat zwei Minuten Zeit für die Beantwortung der folgenden drei Fragen:

1. Wie bin ich gestern mit meiner Arbeit vorangekommen?
2. Welche Arbeitspakete liegen für heute an?

⁴¹ Vgl. Röpstorff/Wiechmann 2016, S.133

⁴² Vgl. Preußig 2015, S.80ff

⁴³ Röpstorff/Wiechmann 2016, S.195

3. Welche Hindernisse gibt es für mich aktuell, die der Erledigung dieser Arbeiten entgegenstehen?

Hierbei muss das Meeting gut moderiert sein, damit sich das gesamte Team in kurzer Zeit ein Bild davon machen kann, wer gerade woran arbeitet und wer Hilfe benötigt. Viele lange und zeitraubende Meetings können so ersetzt werden.⁴⁴

2.5.4 Work-in-Progress-Limits

Work-in-Progress-Limits (WIP-Limits) sollen die parallele Arbeit eines Teams oder von Einzelpersonen an zu vielen Teilaufgaben limitieren. Ist bspw. ein Task-Board in einzelne spezifische Prozessschritte aufgeteilt und befindet sich in einer Spalte eine hohe Anzahl von Tasks während in der vorherigen beinahe alle Tasks abgearbeitet sind, kann auf einzelne Spalten ein WIP-Limit gesetzt werden. Das Board wird dann um eine Zeile mit der Limit-Angabe ergänzt. Auf diese Art und Weise wird unnötiges Multitasking vermieden.⁴⁵

Das Limit kann allerdings auch personenbezogen verwendet werden. Hat bspw. jeder Mitarbeiter eine individuelle Farbe für die Tasks auf dem Board, kann das Limit so aussehen, das bspw. max. drei gleichzeitige Aufgaben je Mitarbeiter in der Spalte „in Arbeit“ auftauchen dürfen. Hierdurch wird vermieden, dass durch die steigende Anzahl der parallelen Aufgaben die Gesamtkomplexität so stark steigt, dass die Produktivität der Mitarbeiter sinkt. Jedes Projekt und jedes Team sollte hierbei ein WIP-Limit besitzen, welches nicht durch einen dritten für die gesamte Projektlaufzeit vorgegeben werden sollte, sondern das im Projektverlauf nachgesteuert wird.⁴⁶

2.5.5 Timeboxing

⁴⁴ Vgl. Preußig 2015, S.82ff

⁴⁵ Vgl. Vogenschow 2015, S.288

⁴⁶ Vgl. Preußig 2015, S.87ff

Timeboxing bildet die Basis des Projektcontrollings und der Terminzusagen. Durch die Technik des Timeboxing wird ein essentieller Ansatz im agilen PM verdeutlicht, da die Einhaltung von Terminen im APM oberste Priorität genießt. Dies ist ein wesentlicher Unterschied zu KPM in dem der zuvor definierte Umfang eines Projektes die maßgebliche und unveränderliche Größe darstellt. Besonders deutlich wird dies durch das sog. Teufelsquadrat.

„Darin stehen vier Aspekte in Bezug zueinander:

- Der Funktionsumfang des zu erstellenden Produkts
- Die innere und äußere Qualität der zu erstellenden Produkts
- Die Kosten für die Erstellung
- Der Termin der Fertigstellung und Lieferung bzw. des ersten Einsatzes des zu erstellenden Produkts“⁴⁷

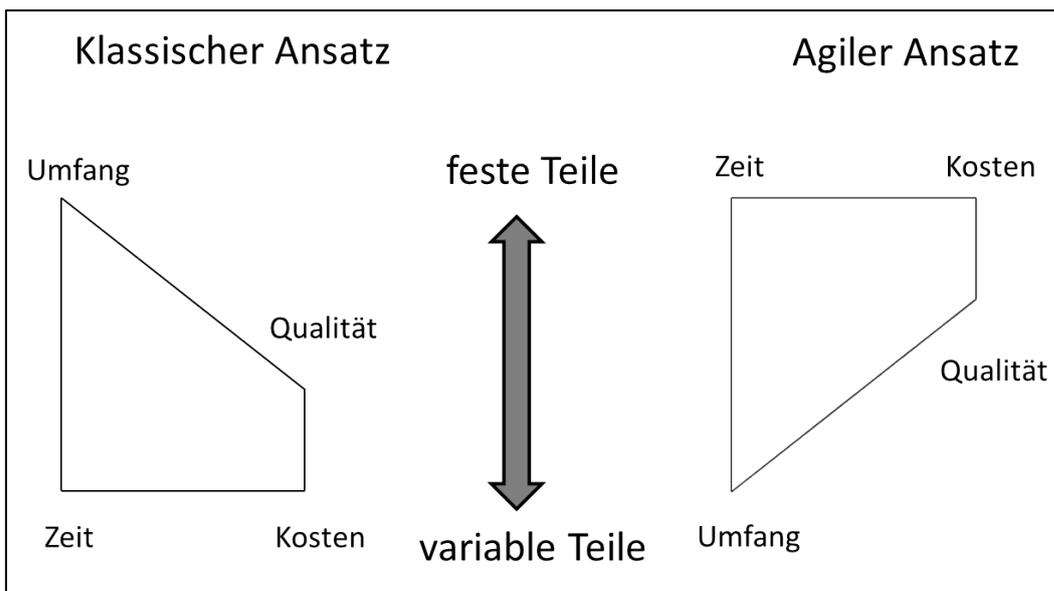


Abb. 2.7 Vergleich Teufelsquadrat KPM und APM⁴⁸

Die Abbildung verdeutlicht, dass im KPM der Umfang als festes Element betrachtet wird, Zeit und Kosten variieren hierin und ordnen sich somit dem zuvor definierten Umfang unter. APM betrachtet hingegen die Zeit durch Anwendung fester Timeboxen als unveränderbar.⁴⁹

⁴⁷ Vogenschow 2015, S.219

⁴⁸ Vgl. Vogenschow 2015, S.220

⁴⁹ Vgl. Vogenschow 2015, S.219f

Eine Timebox ist also eine feste und streng einzuhaltende Zeitvorgabe sowohl für kleinere Projektelemente wie ein Daily-Standup-Meeting oder aber auch das Projekt im Ganzen. Zweck dieses Vorgehens ist eine Erhöhung der Effizienz. Können bestimmte Inhalte nicht in der vorgegebenen Zeit realisiert werden, werden sie entweder gestrichen oder müssen in eine neue Timebox verschoben werden. Eine Timebox trägt überdies dem Pareto-Prinzip Rechnung, wonach in 20% des Aufwandes 80% Effekt erzielt wird. Die Übrigen 20% Effekt benötigen 80% des Aufwandes. Auf die Projektplanung übertragen bedeutet dies, dass die zunächst geplante Zeit mit hoher Wahrscheinlichkeit effektiver genutzt wird als die Zeit, die man einen Termin überzieht.⁵⁰

2.5.6 Planning Poker

Planning Poker ist eine Technik zur Aufwandsschätzung einer Iteration bzw. einer User Story, welche innerhalb einer Iterationsphase abgearbeitet werden soll. Die Ergebnisse führen zu einer realistischen Abschätzung der Aufwände bzw. der Kosten und der Ermöglichung einer strikten Kontrolle des Arbeitsfortschrittes. Die Schätzung wird innerhalb des Entwicklungsteams durchgeführt und muss gut moderiert werden. Jedes Teammitglied erhält hierbei den nachfolgenden abgebildeten Kartensatz.



Abb. 2.8 Kartensatz Planning Poker⁵¹

⁵⁰ Vgl. Preußig 2015, S.106ff

⁵¹ https://www.it-agile.de/fileadmin/images/Schaetzpoker_gr_bgr.jpg (19.02.2017).

Die Zahlenwerte repräsentieren Zeiteinheiten (z.B. Tage), sind angelehnt an die Fibonacci-Folge und sollen so dem Umstand Rechnung tragen, dass ein Aufwand immer ungenauer geschätzt werden kann je größer er tendenziell eingeschätzt wird. Zusätzlich gibt es drei Sonderkarten. Eine 0,5 für besonders kleine Umfänge, ein „?“ wenn jemand mangels Fachwissen keine Einschätzung abgeben kann sowie eine Kaffeetasse um den Bedarf für eine Pause zu signalisieren. Bei der Durchführung der Technik muss zunächst sichergestellt sein, dass alle Teammitglieder über die abzuschätzende User-Story gut informiert sind, sprich alle relevanten Informationen hierzu abrufbar sind. Ist dies der Fall, legt jedes Mitglied die Karte umgedreht auf den Tisch, welche dem von ihm geschätzten Aufwand am nächsten kommt. Im Anschluss drehen alle Mitglieder ihre Karten gleichzeitig um. Befinden sich unterschiedliche Kartenwerte darunter, müssen die Personen mit den nach unten bzw. oben am meisten abweichenden Werten erläutern, wieso sie den jeweiligen Schätzwert gewählt haben. Im Anschluss erfolgt nach Austausch der Argumente eine erneute SchätZRunde. Dies wird solange durchgeführt, bis nur noch ein Wert auf dem Tisch liegt. Wichtig ist hier der Prozess des Austauschs der jeweiligen Sichtweisen. Ebenfalls kann während der Diskussion bereits eine Zerlegung in mögliche Tasks der User Story stattfinden. Falls keine Einigung erfolgt, muss die User Story möglicherweise noch besser vorbereitet werden. Dieser Vorgang sollte für jeden Anwendungsfall durchgeführt werden.⁵²

Was sind die Vorteile dieser Vorgehensweise?

- Alle Teilnehmer können ihre Sichtweisen über die Aspekte einer zu schätzenden Aufgabe austauschen. Risiken und Erfahrungen über Lösungswege können so intensiv ausgetauscht werden
- Es wird ein Zerlegen in Tasks vorbereitet
- Die Akzeptanz und die empfundene Verbindlichkeit der Gruppe gegenüber dem geschätzten Aufwand ist größer als bei von dritten vorgegebenen Zeiträumen

⁵² Vgl. Vigenschow 2015, S.206ff

- Es handelt sich um eine spielerische Arbeitsweise, die das Teamgefüge verbessern kann

2.5.7 Burn-Down-Charts

Um den Arbeitsfortschritt innerhalb eines Projektes zu visualisieren, bietet sich die Anwendung eines Burn-Down-Charts an. Hierbei wird der geschätzte Gesamtaufwand aus der Summe aller Arbeitspakete auf der y-Achse eines Diagramms aufgetragen, während die x-Achse die Zeitachse repräsentiert. Ist ein Arbeitspaket vollzogen wird es vom Gesamtaufwand in Abzug gebracht und der verbliebene Zeitaufwand unter Berücksichtigung der für das Arbeitspaket benötigten Zeit im Diagramm neu eingetragen.

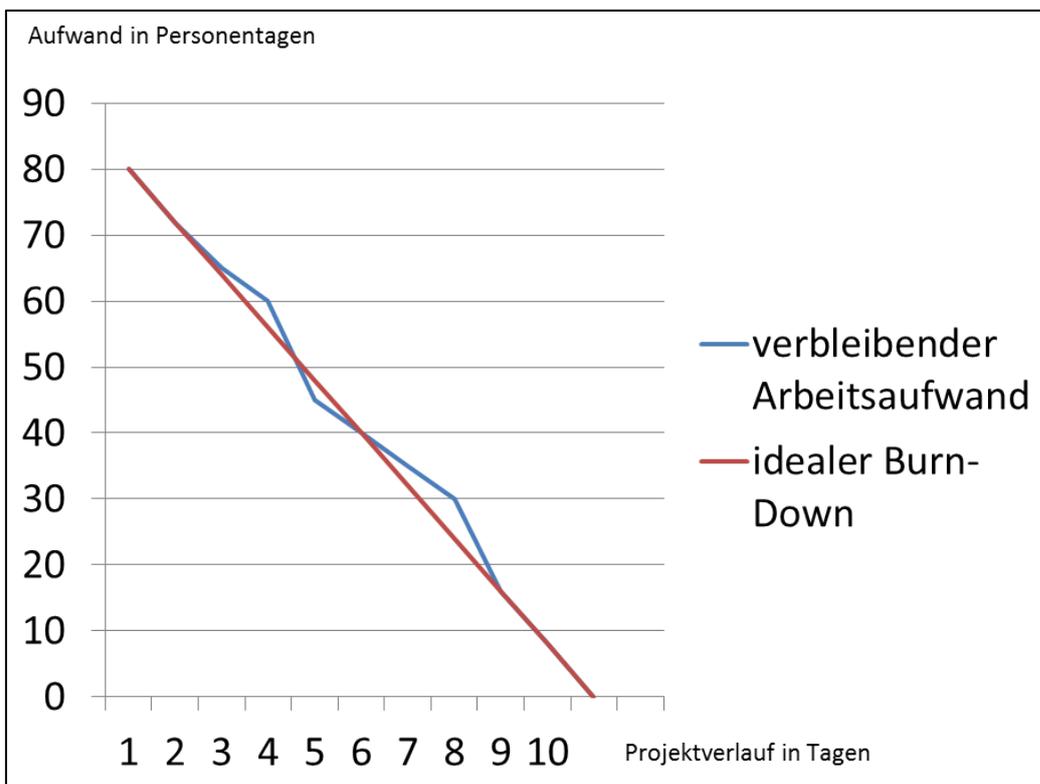


Abb. 2.9 exemplarisches Burn-Down-Chart

Aus dem Chart lässt sich auf einen Blick die Abweichung vom geplanten Aufwand ablesen. Im Beispiel ist auf der y-Achse die Anzahl der benötigten

ten Personentage und auf der x-Achse der Projektverlauf in Tagen dargestellt.⁵³

2.5.8 Persona

Damit sich ein Produktentwickler möglichst einfach in die Eigenschaften eines Kunden hineinversetzen kann, werden durch eine Persona bestimmte Kundentypen als fiktive Personen beschrieben. „Damit bündelt eine Persona eine Reihe bestimmter Kundenbedürfnisse und damit auch spezielle Aspekte von Anwendungsfällen.“⁵⁴In der Praxis umfasst eine Persona häufig eine ganze DIN-A4-Seite mit Eigenschaften inklusive des Alters, der Familiensituation und weiteren Details. Sehr anschaulich wird diese Technik durch das Beispiel von Preußig über die Anwendungsgruppen von Reinigungsmaschinen für den Privatbereich. Er definiert hierfür eine „Frau Sauber“, für die das Reinigungsergebnis oberste Priorität hat, einen „Herr Bastler“, dem besonders an der Reparaturfreudigkeit des Produktes gelegen ist sowie eine „Frau Grün“, die an Naturschutz, Energieeffizienz und verminderter Geräuschentwicklung interessiert ist.⁵⁵

2.6 Die Methode „Scrum“

Eine Methode bildet als letzte Ebene des Begriffsquartetts im APM schließlich zusammenhängende Anwendungskonzepte für die Praxis. In einer Methode fließen in einem Gesamtkonzept alle bisherigen Ebenen zusammen.

Da diese Arbeit nicht den Anspruch erhebt, eine umfassende Darstellung aller methodischen Ansätze des APM zu bieten, soll im Folgenden nur die bekannteste APM-Methode angerissen werden. Unter Berücksichtigung sämtlicher Werte und Prinzipien sowie mit Anwendung agiler Techniken, ist Scrum das bekannteste agile Managementframework. Es ist in seiner Methodik verhältnismäßig übersichtlich und schnell zu erlernen. Kernele-

⁵³ vgl. Preußig 2015, S.109ff

⁵⁴ Preußig 2015, S.97

⁵⁵ Vgl. Preußig 2015, S.97f

mente sind die Anwendung der drei Rollen Product Owner, Scrum Master und des Teams, die Verwendung eines priorisierten Product Backlog sowie die Anwendung von Sprints, was in Scrum die Bezeichnung für das Erstellen von Produktinkrementen innerhalb kurzer Arbeitszyklen ist. Wie alle anderen bisher vorgestellten Werte, Prinzipien und Techniken entstammt auch die Methode Scrum dem Softwareentwicklungsbereich und ist insofern speziell auf die Anforderungen hieraus zugeschnitten. Sie stellt den Menschen kompromisslos in den Mittelpunkt und ist hierbei weder technologie- noch toolorientiert. Stattdessen fördert Scrum die enge Zusammenarbeit der Beteiligten. Weitere Ziele sind die Optimierung von Kundenzufriedenheit und Wertschöpfung.⁵⁶

Macht man sich diese Ziele bewusst und erkennt die Bedeutung der genannten Wirkungsbereiche für die eigene Arbeit, wird schnell klar, dass es lohnenswert sein kann, die Potentiale von APM auch für Arbeitsbereiche außerhalb der Softwareentwicklung genauer zu betrachten. Scrum kann insbesondere als empirischer Prozess, in dem Arbeitsweise und Produkt regelmäßig begutachtet und angepasst werden, beschrieben werden. Auf diese Art lernt das Projekt von Sprint zu Sprint dazu und verbessert sich kontinuierlich. Da es keine detaillierten Vorschriften, Verfahrensanweisungen oder Templates enthält, fördert die Methode insbesondere die Kreativität der Mitarbeiter. Eine Tatsache, die auch einen Hinweis auf die grundsätzlich schlanke Ausrichtung von Scrum gibt, da es seine Wurzeln im japanischen „lean management“ hat. Lean bedeutet schlank und meint im hiesigen Zusammenhang eine besonders schlanke Form der Produktentwicklung, wie sie insbesondere von japanischen Unternehmen pilotiert wurde. Statt eines Push-Systems in dem die Arbeit den ausführenden Personen durch dritte zugewiesen wird, wendet Scrum ein Pull-System an. Die Beteiligten weisen sich ihre Arbeit gewissermaßen selbst zu. Ein Vorgehen, das aus Motivationssicht für das Projektteam vorteilhaft sein kann.⁵⁷

⁵⁶ Vgl. Pichler 2008, S.1

⁵⁷ Vgl. Pichler 2008, S.2f

Bei Betrachtung der wirtschaftlichen Vorteile durch Scrum, lässt sich insbesondere feststellen, dass die Time-to-market Zeit reduziert wird, die Qualität der Produkte bei korrekter Anwendung der Methodik sowie die Produktivität durch Kollaboration, Selbstorganisation, Bevollmächtigung und dem Fokus auf die wichtigsten Anforderungen steigt.⁵⁸

Das nachfolgende Zitat verdeutlicht noch einmal den Unterschied gegenüber traditionellen Methoden: „Das zentrale Problem traditioneller Vorgehensweisen besteht darin, dass wir frühzeitig versuchen, alle Eventualitäten und Arbeitsdetails zu antizipieren und einzuplanen, um anschließend unseren Plan auszuführen. Gleichzeitig erhalten wir erst spät im Projekt Rückmeldung über den tatsächlichen Fortschritt, meist erst dann, wenn die Software integriert und getestet wird. In Scrum führen wir alle Softwareentwicklungsaktivitäten innerhalb eines Sprints aus. So bekommen wir bereits nach wenigen Wochen Rückmeldung über den Fortschritt und etwaige Probleme und Hindernisse. Die Projektplanung fußt auf dem tatsächlichen Fortschritt des Projekts.“⁵⁹

Abbildung 2.9 gibt abschließend einen Überblick über die Funktionsweise der Methode. Elementar ist, dass in jedem Sprint Anforderungen aus dem Product Backlog, welches mit User Storys gefüllt werden kann, auslieferbare Produktinkremente erzeugt werden. Durch strenges Anwenden von Timeboxing endet jeder Sprint zum vereinbarten Termin. Das Backlog legt inklusive einer Priorisierung fest, welche Art von Anforderungen und Arbeitsergebnisse erfüllt sein müssen, damit das Projektziel erreicht wird. Der Sprint Backlog wird zu Beginn eines neuen Sprints erstellt. Es beschreibt alle Aktivitäten zur Umsetzung der Anforderungen in ein Produktinkrement. Am Ende eines Sprints werden die Ergebnisse vom Product Owner in einem sog. Sprint Review überprüft und abgenommen. Die Arbeit des Teams wird als letzter Arbeitsschritt eines Sprints in einer Retrospektive reflektiert und Verbesserungsmaßnahmen für den kommenden Sprint abgeleitet.⁶⁰

⁵⁸ Vgl. Pichler 2008, S.5

⁵⁹ Pichler 2008, S.4

⁶⁰ Vgl. Pichler 2008, S.7f

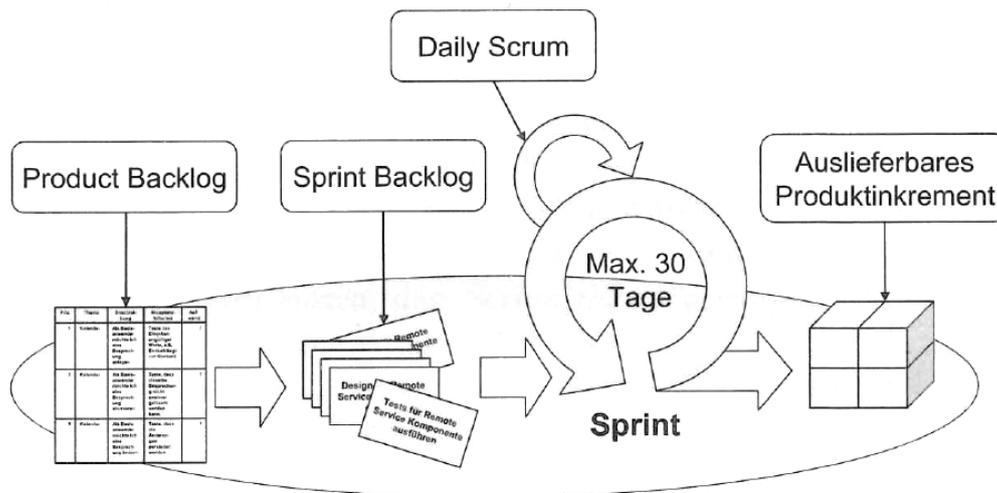


Abb. 2.10 Scrum im Überblick⁶¹

Einen klassischen Projektleiter sucht man in Scrum vergeblich. Seine Funktionen werden überwiegend durch den Product Owner und das Team sowie in Teilen auch vom Scrum-Master, der für die Einhaltung der Scrum-Regeln zuständig ist, wahrgenommen.⁶²

Die Methode Scrum wird im Übrigen nur dann angewendet wenn sämtliche Regeln und Eigenschaften der Methodik befolgt werden. Ist auch nur ein Teilelement unterschiedlich, ist die Rede von „Scrum But“, also „Scrum außer“, sprich wenn Teile der Scrum-Regeln abgeändert sind oder nicht befolgt werden. Dies ist bspw. der Fall, wenn es mehrere Product Owner mit jeweils speziellem Fachwissen gibt. „Reines Scrum“ wird also tatsächlich nur in den seltensten Fällen angewendet.⁶³

Wie die Anwendung des APMs außerhalb der Softwareentwicklung in der Praxis aussehen kann zeigt das folgende Kapitel.

2.7 Anwendungen und Erfahrungen in der Praxis

Die Studie „Status Quo Agile“ der GPM in Kooperation mit der Hochschule Koblenz aus dem Jahr 2015 belegt, dass die Methoden des APM inzwischen in jedem vierten Fall auch außerhalb der IT eingesetzt werden. Be-

⁶¹ Pichler 2008, S.7

⁶² Vgl. Pichler 2008, S.23f

⁶³ Vgl. Preußig 2015, S.153ff

merkwürdige Ergebnisse der Studie sind, dass klassische Methoden bzgl. Ergebnisqualität, Termintreue oder Mitarbeitermotivation durchgehend schlechter abgeschnitten haben.⁶⁴ Die Erfahrungen mit der Agilität sind aber nicht durchgängig positiv, es mischen sich auch negative Stimmen mit in die Reflektionen. Einen bedeutenden Aspekt führt Professor Lutz Becker von der Hochschule Fresenius in Köln an. Er befürchtet einen erhöhten Stressfaktor für Personen in einem agil agierenden Team. Da die höhere Freiheit mit eigenständigem Denken und Handeln einhergehe und die agile Selbstorganisation dazu führe, psychologisch permanent im Alarmzustand zu sein, vergrößere dies die Gefahr des Burn-Outs. Nicht jeder könne analog einer Chefrolle wichtige Entscheidungen treffen, die Konsequenzen tragen und die Kritik der Gruppe aushalten.⁶⁵

Ein weiteres Negativ-Beispiel offenbart sich in der Geschichte des amerikanischen Online-Händlers Zappos (ehemals Vorbild von Zalando). Das Unternehmen hatte sich komplett der Agilität verschrieben, wobei eine besondere Form der Agilität, die Holokratie, angewendet wurde. Inzwischen hat ein knappes Drittel der Belegschaft die Firma aufgrund der neuen Methoden verlassen.⁶⁶

Aus welchen Gründen das Scheitern tatsächlich resultiert, ist nicht bekannt. Wichtig bei der Umsetzung ist jedoch nicht zuletzt die Akzeptanz der neuen Methoden auf der Führungsebene, die das spezielle Arbeitsklima respektieren muss. Laut Steve Denning, dem Direktor der Branchenvereinigung „Scrum Alliance“ sei agiles Management gar eine neue Art, die Welt zu sehen. Auch die Gründerin der Spendenplattform „Betterplace“ schaffte durch das Experiment, das Team eine flexible Hierarchie ohne Chef entwickeln zu lassen, sich im Grunde selber ab und ist heute nur noch in beratender Funktion für ihr Unternehmen tätig.⁶⁷

Besonders zufrieden mit der Anwendung von Agilität ist man beim Online-Schuhhändler Zalando. Hier wurde ein Konzept namens „Radical Agility“ erfunden, das sämtliche Unternehmensbereiche involviert. Die Umstruk-

⁶⁴ Vgl. GPM; Hochschule Koblenz 2015, S.11

⁶⁵ Vgl. Weißenborn 2016, S.110

⁶⁶ Vgl. Koch 2016, S.52ff

⁶⁷ Vgl. Weißenborn 2016, S.110

turierung ginge mit einer erheblichen Reduzierung der Hierarchien einher. Die Entwicklungszeit einer App konnte in der Folge nach eigenen Angaben erheblich verkürzt werden und auch die Bewerberzahlen für IT-Jobs hätten sich bei Zalando nach Einführung von Radical Agility verdreifacht, während die Zahl der Mitarbeiter, welche das Unternehmen verlassen um ein Drittel gesunken sei.

Einen weiteren profitierenden Bereich der Arbeitswelt, welcher APM intensiv anwendet, stellen Start-Ups dar. Hier wird Agilität allerdings auch aufgrund der Unkenntnis über den Markt zur Notwendigkeit.⁶⁸

Und auch vor eher klassischen Bereichen macht Agilität nicht halt. So gelang „(b)innen eines halben Jahres [...] dem Bandsägenhersteller HEMA die Neuerfindung als agiles Unternehmen.“⁶⁹ Es handelt sich um ein Maschinenbauunternehmen im Familienbesitz aus dem Schwabenland mit fast hundertjähriger Geschichte. Hier hat sich laut eines Interviews mit einem Wirtschaftsingenieur und Veränderungscoach von HEMA Agilität inzwischen auch in der Unternehmenskultur entwickelt. Sie sei offener geworden, man helfe sich gegenseitig und die Personen würden sich mit dem Unternehmen identifizieren. Die Sinnhaftigkeit der Arbeit würde bei HEMA in den Vordergrund gestellt und Mitarbeiter gingen statt den operativen Bereichen zunehmend strategische Fragestellungen an.

Die Notwendigkeit zum Umdenken begründet die Firma durch die gestiegene Komplexität, in der die Geschäfte getätigt werden müssten. Großserien und Massenfertigung könnten noch durch das „alte Modell der Trennung von Denken und Handeln, von Konstruktion und Montage“⁷⁰ behandelt werden. Heute seien die Anforderungen durch Aufträge für Spezialanfertigungen mit der Losgröße eins jedoch viel komplexer. Die gedankliche Umstellung der Belegschaft hin zu Mitsprache und Beteiligung bei wichtigen Entscheidungen ginge sogar so weit, dass nach der Entscheidung der Geschäftsführung, einige Mitarbeiter nach Wegbruch eines Geschäftsreiches mit 20% Umsatz zu entlassen, die Mitarbeiter der Geschäftsfüh-

⁶⁸ Vgl. Koch 2016, S.52ff

⁶⁹ Kretschmar 2016, S.1

⁷⁰ Kretschmar 2016, S.5

rung vorgeworfen hätten, falsch gehandelt zu haben. Die Mitarbeiter hätten erwähnt, statt der Entlassung Gehaltseinbußen in Kauf zu nehmen und jüngere Mitarbeiter hätten angeboten, anstelle der älteren Kollegen gehen zu können.⁷¹

Auch die HELLA KGaA Hueck & Co. aus Lippstadt, kann Erfahrungen mit APM aufweisen. Der dortige Leiter Projektconsulting, nennt insbesondere eine bessere Vernetzung, geringere Hierarchien, Vertrauen, Teamfähigkeit und das Loslassen der Führungskräfte als wichtige Aspekte. Als Zulieferer für die Automobilindustrie sei HELLA stark von einzuhaltenden Standards und Normen geprägt, was die Einführung von APM noch erschwere. Ein Ansatz sei es daher, die Umsetzbarkeit zunächst in einfachen und später in komplexeren Projekten zu testen. Leitlinien wären bei HELLA insbesondere eine volle Management-Unterstützung, die Befähigung des Teams, das Befolgen wesentlicher Prinzipien sowie die Herangehensweise APM bereits auf agilem Weg zu implementieren. Er nennt als bisher erfahrene Vorteile eine größere Risiko-Transparenz, einen transparenteren Arbeitsfortschritt und reduzierte Lieferzeiten, jedoch auch die von Mitarbeitern geäußerte subjektive Reduktion der Produktivität.

Im öffentlichen Dienst sind insbesondere in den IT-Abteilungen positive Erfahrungen mit Agilität gemacht worden. Der Vorteil käme insbesondere in Projekten zu tragen, bei denen zu Beginn weder fachliche noch technische Anforderungen gänzlich beschrieben werden können. Grundsätzlich seien die Rahmenbedingungen öffentlicher Auftraggeber kein Hinderungsgrund zur Beschleunigung von Softwareentwicklung bei agilen Projekten.⁷²

In den aktuellen Fachzeitschriften finden sich letztlich die zusammenfassenden Aussagen, dass Agilität vor allem in sich schnell wandelnden Branchen wie der Automobilindustrie, der Telekommunikation oder dem Bankenwesen hilfreich sei. In der Buchhaltung hingegen, einem Feld, das

⁷¹ Vgl. Kretschmar 2016, S.1ff

⁷² Vgl. Achtert 2015, S.65ff

stark von Standardisierung geprägt ist kämen die Stärken der Agilität weniger zum Tragen.⁷³

Weiterhin sei nicht jedes Produkt für permanente Änderungen geeignet, hier könne allerdings das möglichst lange Planen und Entwickeln im virtuellen Bereich eine Lösung sein. Prozesse mit einem hohen Reifegrad würden selten von agilem Vorgehen profitieren.

Ein weiterer Schwachpunkt der Agilität läge im Fehlen eines Gesamtplanes. Leider wird genau dieser von vielen Unternehmensbereichen wie dem Controlling oder dem Einkauf gefordert. Ein Aspekt der eher dem KPM Punkte bringt.⁷⁴

⁷³ Vgl. Weißborn 2016, S.110

⁷⁴ Vgl. Koch 2016, S.52ff

3. Die ländliche Bodenordnung

3.1 Worum es sich handelt

Wie in der Einleitung angedeutet, handelt es sich bei der ländlichen Bodenordnung um ein behördlich geleitetes Verfahren zur Neuordnung von ländlichem Grundbesitz. Das Instrument mit dem das Verfahren durchgeführt wird ist im Flurbereinigungsgesetz (FlurbG) verankert. Hierbei handelt es sich um ein Bundesgesetz, also einer Rechtsvorschrift, bei der die Gesetzgebungskompetenz vom Bund ausgeübt wird, wenngleich die Länder gemäß Artikel 125a des Grundgesetzes eigene Landesgesetze erlassen könnten.

Statt von der ländlichen Bodenordnung spricht die Allgemeinheit auch vom Flurbereinigungsverfahren bzw. einer Flurbereinigung. Ziel einer FB ist es, veraltete Grundstücksstrukturen zeitgemäß und zweckmäßig unter Berücksichtigung klar definierter und individueller Ziele jedes einzelnen Flurbereinigungsverfahrens neu zu gestalten und Rechtsunsicherheiten zu beseitigen.

Die Eigentumsverhältnisse ergeben sich in der Bundesrepublik Deutschland aus dem Eigentumssicherungssystem bestehend aus Grundbuch und Kataster. Aus dem Grundbuch geht die inhaltliche Rechtsgestaltung hervor und aus dem Kataster die genauen geometrischen Abgrenzungen der bestehenden Rechtsverhältnisse. Ist für ein bestimmtes Gebiet der Erdoberfläche eine FB eingeleitet, ermöglicht dies eine umfassende Neugestaltung aller Rechtsverhältnisse. Dies geht in der Regel u.a. mit einer neuen, genaueren Vermessung bestehender und/oder neuer Grundstücksgrenzen einher, und beinhaltet bspw. die Auflösung von im Grundbuch verankerten Rechten wie bspw. Wegerechten, die durch ein neues zweckmäßig gestaltetes Wegenetz überflüssig geworden sind. Diese zwei Maßnahmen stellen allerdings nur einen ganz geringen wenn auch anschaulichen Auszug der Neugestaltungsmöglichkeiten innerhalb einer FB dar.

Die wesentlichen Ziele sind in §1 des FlurbG verankert. Hierbei handelt es sich um sehr allgemein formulierte Ziele, die letztlich von der Bundespolitik vorgegeben werden. Sie können im Einleitungsbeschluss einer FB differenzierter ausgestaltet werden. In zeitlicher Hinsicht wurden durch eine FB bis zur 1976 in Kraft getretenen Gesetzesnovelle Ziele zur Förderung der landwirtschaftlichen und forstwirtschaftlichen Erzeugung verfolgt. Durch die inzwischen 40 Jahre alte, aber inhaltlich nach wie vor zeitgemäße Novelle, wurde die FB zum Instrument der ländlichen Strukturpolitik mit den Zielen ländlichen Grundbesitz zur

- Verbesserung der Produktions- und Arbeitsbedingungen in der Land- und Forstwirtschaft
- Förderung der Landeskultur und
- Förderung der Landentwicklung

neu zu ordnen. Hiermit ist es ein Instrument, welches nicht nur ausschließlich der Land- und Forstwirtschaft zu Gute kommt sondern sich an alle Bewohner, Eigentümer, Nutzer sowie sonstige Interessenten der ländlichen Räume wendet.

Da nicht alle Parteien identische Interessen bzgl. des nicht vermehrbaren Gutes Boden vertreten, findet im Zuge einer FB durch die Neuordnung und anderer Maßnahmen auch ein Interessenausgleich zwischen den Beteiligten statt.

Die LBO wird durch Zuschüsse der Europäischen Union, des Bundes und der Länder massiv gefördert.⁷⁵

Der planerische Anteil der durchzuführenden Arbeiten innerhalb einer FB ist oft weitaus größer als der technische Teil.

3.2 Bedeutende Verfahrensschritte

Im Folgenden werden die wichtigsten Verfahrensschritte eines FBVs mit ihren wesentlichen Inhalten vorgestellt. Im Anschluss an jeden Verfahrensschritt erfolgt eine Beurteilung hinsichtlich des Projektcharakters. Die

⁷⁵ Vgl. Kübler; Schrön 2013, S.4ff

Merkmale aus Kapitel 2.1 die ein Projekt ausmachen können, werden mit Ausnahme der Merkmale Neuartigkeit und Außergewöhnlichkeit hierfür jeweils einzeln betrachtet. Die Neuartigkeit ist für keinen Verfahrensschritt gegeben, da es sich um Abläufe handelt, die in nahezu jedem FBV durchlaufen werden. Neuartigkeit an sich ist allerdings auch kein zwingendes Projektmerkmal. Die Außergewöhnlichkeit wird aufgrund der schwierigen Definition ebenfalls nicht weiter betrachtet.

Da die Komplexität einer FB den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen würde, liegt der Fokus der Ausführungen auf den Verfahrensschritten mit Projektcharakter und wenigen Schritten, die zum Gesamtverständnis beitragen sollen. Die Arbeit hat ausdrücklich nicht den Anspruch einer umfassenden und allgemeinen Verfahrensdarstellung.

3.2.1 Vorbereitung des Verfahrens

Zu Beginn der Ausführungen zu einzelnen Verfahrensschritten eines FBVs stellt sich zunächst die Frage, wie ein derartiges Verfahren angestoßen wird und wer die Interessengruppen sind, die eine Verfahrenseinleitung bewirken möchten. Ein direktes Interesse haben bspw. einzelne oder mehrere land- bzw. forstwirtschaftliche Betriebe, die sich häufig mit Begleitung ihrer Berufsvertretung an die FBB wenden. Die Zersplitterung des Grundbesitzes oder erschließungstechnische Probleme sind hier in der Regel die Problematiken, die das Instrument FB in den Fokus rücken. Auch die Gemeinde kann als Gebietskörperschaft eine FB anstoßen um Probleme in der räumlichen Entwicklung zu lösen. Weitere Institutionen können die Fachplanungsbehörden des Verkehrswesens, der Wasserwirtschaft, des Naturschutzes, der Landschaftspflege, der Denkmal- und Heimatpflege, der Energieversorgung, der Abfallwirtschaft sowie die ehrenamtlichen Naturschutzverbände sein.

Da die Anordnung eines FBVs nachvollziehbar und einer gerichtlichen Überprüfung zugänglich sein muss, sind im Vorfeld als Vorbereitung der Einleitung verschiedene Vorermittlungen und Erwägungen nötig, die sich u.a. mit den Fragen beschäftigen, ob das Instrument der ländlichen Neu-

ordnung die Möglichkeiten bietet, vorliegende Landnutzungsprobleme zu lösen bzw. sie zu entschärfen. Weiterhin müssen die durchzuführenden Maßnahmen zum Nutzen der beteiligten Grundeigentümer durchgeführt werden und insofern privatnützig sein. Eine Ausnahme hiervon stellt eine Unternehmensflurbereinigung nach §87 FlurbG dar. Neben intensiven Sondierungsgesprächen mit den Berufsvertretungen, den betroffenen Gebietskörperschaften, weiteren Trägern öffentlicher Belange sowie den privaten und gewerblichen Verfahrensbeteiligten sind für die Beurteilung des Planungsgebietes Karten über die jeweiligen Eigentums- und Besitzverhältnisse, bodenkundliche Kartierungen des Geologischen Dienstes, pflanzensoziologische Kartierungen der Fachdienststellen des Naturschutzes und weitere topographische Karten ein sinnvolles Hilfsmittel. Bei komplexen Landnutzungsproblemen besteht auch die Möglichkeit, Gutachten bei qualifizierten Planungsbüros in Auftrag zu geben.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es wichtig ist, einen Überblick über sämtliche förmlichen und informellen Planungen innerhalb der Zielkulisse zu erhalten, da neben den konkreten Landnutzungsproblemen auch alle sonstigen vorhandenen oder künftig absehbaren Nutzungskonflikte im Laufe einer FB behandelt werden sollten.⁷⁶ „Erst ein umfassender Überblick über den landes- und fachplanerischen Neuordnungsbedarf in einer Region lässt die FBB das richtige Verfahrensinstrument wählen und die richtigen Neuordnungsziele zur Grundlage der Anordnung der FB machen.“⁷⁷

Falls die Voruntersuchungen die Notwendigkeit einer FB bestätigen, sind als gesetzlich vorgeschriebener Termin nach §5 Abs.1 FlurbG die voraussichtlichen Grundstückseigentümer sowie nach §5 Abs.2 auch die Berufsvertretung, die zuständige Landesplanungsbehörde, die Gemeinde und weitere Organisationen und Behörden aufzuklären bzw. anzuhören.

Die endgültige Entscheidung zur Durchführung einer FB sollte im Anschluss an die Termine nur getroffen werden, wenn diese objektiv erforderlich ist, eine Privatnützigkeit (Ausnahme: Unternehmensflurbereinigung

⁷⁶ Vgl. Thomas 2012, S.441ff

⁷⁷ Thomas 2012, S.446

zur Umsetzung einer Straßenbaumaßnahme o.ä.) vorliegt und das Interesse der Beteiligten überwiegend gegeben ist.⁷⁸ Die Einleitung in Form eines Einleitungsbeschlusses stellt dann den förmlichen Abschluss des Teilprojektes „Vorbereitung des Verfahrens“ dar.

Ein weiterer Arbeitsschritt vor der offiziellen Einleitung ist die flurstückscharfe Abgrenzung des Verfahrensgebietes. Maßgeblich hierbei ist, dass Gebiet in der Form abzugrenzen, das eine Erreichung der Ziele des FB-Verfahrens möglichst effektiv gewährleistet ist. Insbesondere zur Sicherstellung eines leistungsfähigen Wege- und Gewässernetzes sowie um eine großzügige Zusammenlegung von Eigentumsflächen zu gewährleisten, ist eine zweckmäßige Abgrenzung des Verfahrensgebietes unumgänglich.⁷⁹



Abb. 3.1 Beispielhafte Abgrenzung eines Verfahrensgebietes auf Basis der Liegenschaftskarte⁸⁰

Die Untersuchung, ob es sich um einen Verfahrensschritt mit Projektcharakter handelt, erfolgt nachfolgend in tabellarischer Form inklusive Darstel-

⁷⁸ Vgl. Thomas 2012, S.447

⁷⁹ Vgl. Thomas 2012, S.451ff

⁸⁰ Bezirksregierung Arnsberg

lung des Ergebnisses. Einige Projektmerkmale sind wie in Kapitel 2.1 dargestellt keine zwingenden Bestandteile für das Vorliegen eines Projektes.

Projektmerkmal	Ausprägung im Verfahrensschritt
Spezifische Zielsetzung	Ja, Zielsetzung ist die Erarbeitung einer objektiven Entscheidungsbasis
Zeitliche Begrenzung	Nein, eine zeitliche Begrenzung kann zwar als Planungsgröße vorgegeben werden, ist aber nicht sinnvoll da die Informationen über das Gebiet möglichst umfassend sein sollten; gemäß DIN kein zwingendes Projektmerkmal
Merkmal der Einmaligkeit	Ja, Verfahrensschritt ist in technischer Hinsicht nicht neu, wird aber durch die Einmaligkeit der komplexen Rahmenbedingungen im Verfahrensgebiet einmalig
Merkmal der Komplexität	Ja, ist in Anbetracht der Planungsverflechtungen der unterschiedlichen Beteiligten gegeben
Merkmal des aufgabenbezogenen Budgets	Nein, stellt aber auch kein zwingendes Projektmerkmal dar
Merkmal der rechtlich-organisatorischen Zuordnung	Ja, Projekt wird von einem Fachdezernat der Bezirksregierung unter Mitwirkung der Organe der Teilnehmer geleitet
Merkmal der Interdisziplinarität	Ja, Fachexperten aus Vermessung, Bodenordnung, Wegebau, Naturschutz und weitere sind involviert
-> Projektvoraussetzungen liegen vor	

Tab. 3.1 Projektmerkmale Verfahrensvorbereitung

3.2.2 Einleitung des Verfahrens

Die Anordnung bzw. Einleitung des Verfahrens erfolgt in Form eines förmlichen Einleitungsbeschlusses. Durch ihn „ordnet die Flurbereinigungsbehörde die Flurbereinigung an, stellt das Flurbereinigungsgebiet fest und begründet rechtsgestaltend die Teilnehnergemeinschaft der Flurbereinigung.“⁸¹

⁸¹ Thomas 2012, S.454

Es handelt sich um einen Verwaltungsakt der gegenüber den Betroffenen Rechtswirkungen entfaltet. Er ist öffentlich bekannt zu machen und gegen ihn kann aufgrund seines Verwaltungsakt-Charakters Widerspruch eingelegt werden.

Die FBB hat das für das Verfahrensgebiet zuständige Kataster- und Grundbuchamt über die Einleitung zu informieren. In den öffentlichen Registern wird sodann der Hinweis auf die FB vermerkt, sodass dessen Existenz nach außen sichtbar wird und eine jederzeitige Information der FBB bei Veränderungen der betroffenen Grundstücke gewährleistet ist.

Dieser Verfahrensschritt folgt einem fest vorgegebenen Ablauf und ist kaum variabel. Es handelt sich demnach nicht um einen Verfahrensschritt mit Projektcharakter.

-> Projektvoraussetzungen liegen nicht vor

3.2.3 Wertermittlung

Einer der wichtigsten Grundsätze in einem FBV ist die Abfindung der Teilnehmer mit Land von gleichem Wert. Eine Formulierung, die aus §27 FlurbG hervorgeht. Um dies zu gewährleisten ist es nötig, sämtliche Grundstücke des Verfahrensgebietes so zu bewerten, dass der jeweilige Grundstückswert im Verhältnis zu allen übrigen Grundstücken bestimmbar wird. Es handelt sich also nicht zwangsläufig um eine absolute Wertermittlung sondern um eine Bestimmung der relativen Grundstückswerte.

Die hierbei ermittelten Wertzahlen werden außer zur Abfindungsbemessung auch zur Hebung von Geldbeiträgen gemäß §19 FlurbG, bei der Berechnung des Landbeitrags für gemeinschaftliche und öffentliche Anlagen und zu weiteren Zwecken verwendet.⁸²

Vorangestellt ist der Bestimmung der Wertzahlen die Ermittlung von Acker- Grünland oder Waldbodenzahlen, diese sind je nach Nutzungsart des Bodens unterschiedlich zu bestimmen. Bei landwirtschaftlich genutz-

⁸² Vgl. Thomas 2012, S.462f

ten Acker- und Grünlandflächen können die Acker- bzw. Grünlandzahlen verwendet werden. Dies sind Wertverhältniszahlen, die Aufschluss über Qualität und Ertragskraft des Bodens geben und der amtlichen Bodenschätzung entstammen. Je nach Verteilung der Zahlen, die zur Visualisierung in einem Histogramm dargestellt werden können, werden im Anschluss bestimmte Zahlenbereiche zu Klassen zusammengefasst für die dann die Wertverhältniszahlen festgesetzt werden. Die verschiedenen Wertverhältniszahlen werden in einem Wertermittlungsrahmen dargestellt.

Ackerzahl/Grünlandzahl	Waldbodenzahl	Klassen									
		1 ≥ 45 - 34	2 33 - 21	3 20 - ≤ 12	4	5 31 - 24	6 23 - 15	7 14 - 10	8 (Staunässe)	9 katastrierte Wege und katastrierte Gewässer	Wege (nicht katastriert) anliegende Klasse
Wertmerkmal (Nutzungsart)	Schlüsselzahl	Wertverhältniszahlen (Wertzahlen je Ar)									
Bauflächen ¹⁾ Hofraum	1	2000	1000								
Ackerland/Grünland	3/4	205	135	70							anliegende Klasse
Wald	5				60	55	50	45	45		anliegende Klasse
Wege/ Gewässer	3/4/5									10	
Kapitalisierungsfaktor:											€/ m ²

Abb. 3.2 Beispiel eines Wertermittlungsrahmens⁸³

Aus der Abbildung geht hervor, dass verschiedenartige Böden in dem Rahmen aufgeführt werden und über die Wertverhältniszahlen untereinander vergleichbar sind. So würde bspw. eine Waldfläche der Klasse 4 von 100qm einer Wertverhältniszahl von 60 entsprechen. Für den Fall, dass der Eigentümer nun mit einer minderwertigeren Waldfläche abgefunden würde, die sich in der Klasse 7 befindet, entspräche seine Fläche von 100qm dem 1,3 fachen (60/45) der alten Fläche. Der Teilnehmer müsste somit mit 133qm Wald der Klasse 7 abgefunden werden um eine wertgleiche Abfindung zu erhalten.

Da das System für die Umrechnung sämtlicher Flächen untereinander passen muss, bedarf es einer besonders sorgfältigen Abstimmung. Je

⁸³ Bezirksregierung Arnberg

nachdem ob es sich um land- oder forstwirtschaftlich genutzte Grundstücke handelt oder aber Bauflächen vorliegen, erfolgt die Wertermittlung daher nach unterschiedlichen Wertmaßstäben.⁸⁴

Bei landwirtschaftlich genutzten Flächen dient wie bereits erwähnt i.d.R. die Bodenschätzung als Grundlage, da sie die natürliche Ertragsfähigkeit repräsentiert. Die Ergebnisse der Bodenschätzung dienen u.a. der Besteuerung des Grund und Bodens. Da diese Grundlage aber häufig veraltet ist und nicht alle landwirtschaftlichen Flächen in ihr enthalten sind, müssen die Ergebnisse oft modifiziert und durch örtliche Erhebungen ergänzt werden. Sind örtliche Erhebungen nötig, werden in einem zuvor definierten Raster Bodenproben genommen. Hierzu wird ein amtlich landwirtschaftlicher Sachverständiger vom Finanzamt bestellt. Dieser hat besondere Fachkenntnisse bzgl. der Ertragsfähigkeit des Bodens, die von der physikalischen Beschaffenheit, den chemisch-biologischen Eigenschaften und sonstigen lage- und situationsbedingten Einflüssen abhängig ist. Zusätzliche Faktoren, die sich nachhaltig auf die Ertragsfähigkeit auswirken sind bspw. die Geländeform, der Wasserhaushalt, das Klima oder die Beschattung.⁸⁵

Waldflächen bieten wiederum andere Besonderheiten. Die Mitwirkung von Forstsachverständigen ist bei der Bewertung unerlässlich. Faktoren bei der Ertragsfähigkeit des Waldbodens sind insbesondere der Wasserhaushalt, die Hangneigung, die Hangrichtung, die Vegetationszeit und der Nährstoffhaushalt.

Flächen die zur Bebauung vorgesehen sind werden auf Grundlage ihres Verkehrswertes berechnet. Dieser ist gemäß §194 BauGB als der Preis definiert, der zum Bewertungsstichtag "im gewöhnlichen Geschäftsverkehr nach den rechtlichen Gegebenheiten und tatsächlichen Eigenschaften [...] ohne Rücksicht auf ungewöhnliche oder persönliche Verhältnisse zu erzielen wäre". Da die Neuordnungsmöglichkeiten für Bauland und andere Sonderflächen aber meistens sehr gering sind, erfolgt die Wertermittlung meist in generalisierter Form. Hilfreich sind in diesem Zusammenhang

⁸⁴ Vgl. Thomas 2012, S.463

⁸⁵ Vgl. Thomas 2012, S.463f

insbesondere die von den Gutachterausschüssen jährlich neu festzusetzenden Bodenrichtwerte.

Darüber hinaus hat auch eine Wertermittlung für wesentliche Bestandteile, wie bspw. Gebäude oder aufstehendes Holz etc. zu erfolgen. Ebenso können Rechte bewertet werden.

Liegt die Wertermittlung flächendeckend vor, wird der Wertermittlungsabschlussstermin durchgeführt, in welchem die Ergebnisse zusammenfassend gewürdigt und u.U. Änderungen vorgenommen werden. In diesem Termin erfolgt dann auch die Festlegung eines Kapitalisierungsfaktors, mit dem die Wertzahlen in Geldbeträge umgerechnet werden können. Der Wert eines Grundstücks in Form der Wertzahl leitet sich dann aus dem Produkt von Fläche und Wertverhältniszahl ab.

Den Beteiligten sind die Ergebnisse in einem Anhörungstermin nach §32 FlurbG zu erläutern. Nach möglichen weiteren Anpassungen erfolgt als abschließender Verwaltungsakt die offizielle Feststellung der Ergebnisse der Wertermittlung.

Die Beteiligung der unterschiedlichen Fachexperten deutet den Grad der Komplexität des Verfahrensschrittes Wertermittlung bereits an. Bei der Beurteilung des Projektcharakters resultiert daher die nachfolgende Einschätzung

Projektmerkmal	Ausprägung im Verfahrensschritt
Spezifische Zielsetzung	Ja, Zielsetzung ist die Durchführung einer flächendeckenden Wertermittlung für das Verfahrensgebiet
Zeitliche Begrenzung	Nein, stellt aber auch kein zwingendes Projektmerkmal dar
Merkmal der Einmaligkeit	Ja, jedes Gebiet weist einmalige Bodenstrukturen auf
Merkmal der Komplexität	Ja, ist aufgrund der vielfältigen Wertermittlungsmöglichkeiten und des komplexen Gesamttablaufes gegeben
Merkmal des aufgabenbezogenen Budgets	Nein, stellt aber auch kein zwingendes Projektmerkmal dar
Merkmal der rechtlich-organisatorischen Zuordnung	Ja, Projekt wird von einem Fachdezernat der Bezirksregierung unter Mitwirkung der Organe der Teilnehmer geleitet
Merkmal der Interdisziplinarität	Ja, Fachexperten aus Vermessung, Forst, Landwirtschaft, Bodenordnung sowie Steuerexperten sind involviert
-> Projektvoraussetzungen liegen vor	

Tab. 3.2 Projektmerkmale Wertermittlung

3.2.4 Aufstellung des Wege- und Gewässerplanes

Dieser Verfahrensschritt ist einer der prägendsten und bedeutendsten Arbeitsschritte eines FBVs. In ihm werden sämtliche baulichen Anlagen, die im Rahmen des Verfahrens errichtet werden sollen, festgelegt. Hierzu zählen insbesondere die Wege, Anlagen zur Wasserführung und vieles mehr. Das Wegenetz sowie die weiteren Festlegungen, die aus dem Plan resultieren, sind für das äußere Erscheinungsbild und das innere Ordnungsgefüge der folgenden Jahrzehnte überaus prägend, da die Grundstruktur der künftigen Flureinteilung und der infrastrukturelle Rahmen hiermit festgelegt wird. Daher ist der Plan in besonderem Maße sorgfältig und umsichtig zu erarbeiten. Eine längere Bezeichnung des Verfahrensschrittes lautet auch „Aufstellung des Planes über die gemeinschaftlichen und öffentlichen Anlagen mit landschaftspflegerischem Begleitplan“.

Die Tätigkeit der Planaufstellung, ist gegenüber manchen anderen Arbeitsschritten von großer Kreativität geprägt und erfordert vom Projektleiter ein hohes Maß an Konflikt- und Moderationsfähigkeit, da der Plan unterschiedlichen Interessengruppen gerecht werden muss. So muss er nicht nur zur Erfüllung der Ziele der FB beitragen sondern auch alle weiteren Belange dritter Vorhabenträger berücksichtigen. Aufgrund des großen Maßes an Komplexität der jeweiligen Ziele und ihrer Wechselwirkungen untereinander ist es erforderlich, die Planungen in systematischer Art und Weise anzugehen. Als Systematisierung bietet sich der Dreischritt Bestandsaufnahme, Analyse und Planentwurf an.

Die Bestandsaufnahme sollte alle relevanten Gegebenheiten im Planungsraum umfassen. Darstellungsgrundlage ist eine geodätisch einwandfreie topographische Karte, in die alle weiteren planungsrelevanten Sachverhalte und Details eingebettet werden.

An die Bestandsaufnahme schließt sich sodann die Analyse an. Sie umfasst insbesondere Überlegungen wie die Ziele des Verfahrens erreicht werden können und sich mögliche Zielkonflikte lösen lassen. Weiterhin müssen prognostische Annahmen über die künftige sozioökonomische Entwicklung getroffen werden. Diese Annahmen sind zusammen mit dem Hintergrund der bestmöglichen Zielerreichung in die feststehenden Vorhaben der anderen Planungsträger einzupassen.

Aufgrund der Komplexität bietet sich ein iteratives Vorgehen an, währenddessen der Projektleiter alle planerischen Details mit dem Vorstand der Teilnehmergeinschaft, sowie Vertretern übriger Planungsträger abstimmt. Vorschläge oder Einwände einer Partei haben aufgrund der vielfältigen Wechselwirkungen im Planungsraum oftmals direkte Auswirkungen auf andere Maßnahmen. Der Entwurf muss daher ständig angepasst werden.⁸⁶

Die vorgestellten Planungssachverhalte gehen mit der Aufstellung eines landschaftspflegerischen Begleitplanes einher. Dies ist erforderlich, da durch den Ausbau der gemeinschaftlichen und öffentlichen Einlagen i.d.R.

⁸⁶ Vgl. Thomas 2012, S.475f

ein nicht unerheblicher Eingriff in Natur und Landschaft stattfindet. Das Bundesnaturschutzgesetz, das Landesnaturschutzgesetz, das Gesetz über die Umweltverträglichkeitsprüfung sowie einige Europäische Richtlinien geben hierbei eine Vielzahl unterschiedlicher Vorschriften vor. Ein Aspekt hierbei ist u.a. die Untersuchung hinsichtlich des Vorkommens planungsrelevanter Arten wie der Zwergfledermaus, dem Rotmilan, der Gelbbauchunke, verschiedenen Pflanzenarten sowie etlichen weiteren Flora und Fauna-Arten. Hauptaugenmerk liegt auf der Verpflichtung, die erfolgten Eingriffe in Natur- und Landschaft durch Kompensationsmaßnahmen zu kompensieren. Hierbei kann es sich bspw. um Entfichtungsmaßnahmen oder die Anlage von wegebegleitenden Saumstreifen handeln. Je nach Intensität des Eingriffes sind auch die Kompensationsmaßnahmen in Umfang und Ausmaß entsprechend umfangreich.

Aufgrund der auch in diesem Bereich extrem komplexen Anforderungen ist daher die Beteiligung von Experten aus dem Umweltbereich unumgänglich.

Weiterhin werden Experten mit Fachwissen aus dem Baubereich für die Planung und Umsetzung der Wegetrassen sowie weiterer baulicher Anlagen benötigt. Sie sind als einzige in der Lage, projektierte Trassenverläufe in der Örtlichkeit auf Umsetzbarkeit zu überprüfen und können auch die in diesem Zusammenhang entstehenden Kosten einschätzen.

Die Inhalte des Plans, der im Übrigen auch in §41 FlurbG beschrieben ist, sind u.a. ein Erläuterungsbericht, der Plan in Kartenform, ein Verzeichnis über alle feststellungsbezogenen Anlagen, Sonderkarten wie Gefällekarten und Karten der untersuchten Planungsvarianten. Weiterhin beinhaltet er Regeldarstellungen für den Wegebau, den landschaftspflegerischen Begleitplan sowie Vereinbarungen bezüglich der Kompensationsmaßnahmen.

Ist der Plan aufgestellt, wird er in einem Anhörungstermin gemäß §41 FlurbG mit den Trägern öffentlicher Belange erörtert. Hierbei handelt es sich um einen Termin mit Ausschlusswirkung. Einwendungen, die nicht spätestens im Termin eingebracht werden, haben im Anschluss keinerlei

Bewandnis mehr. Sind Änderungen und Einwendungen nicht vorgebracht oder aber behoben worden, kann es schließlich zur Plangenehmigung bzw. andernfalls zu einer Planfeststellung kommen.

Ist diese erfolgt, wird somit die gemäß §41 Abs.5 FlurbG die „Zulässigkeit des Vorhabens [...] im Hinblick auf alle vom [Plan] berührten öffentlichen Belange festgestellt“.

Nachfolgend ein Ausschnitt eines Planes über die gemeinschaftlichen und öffentlichen Anlagen aus dem Waldflurbereinigungsverfahren Sundern – Hagen-Düsternsiepen.

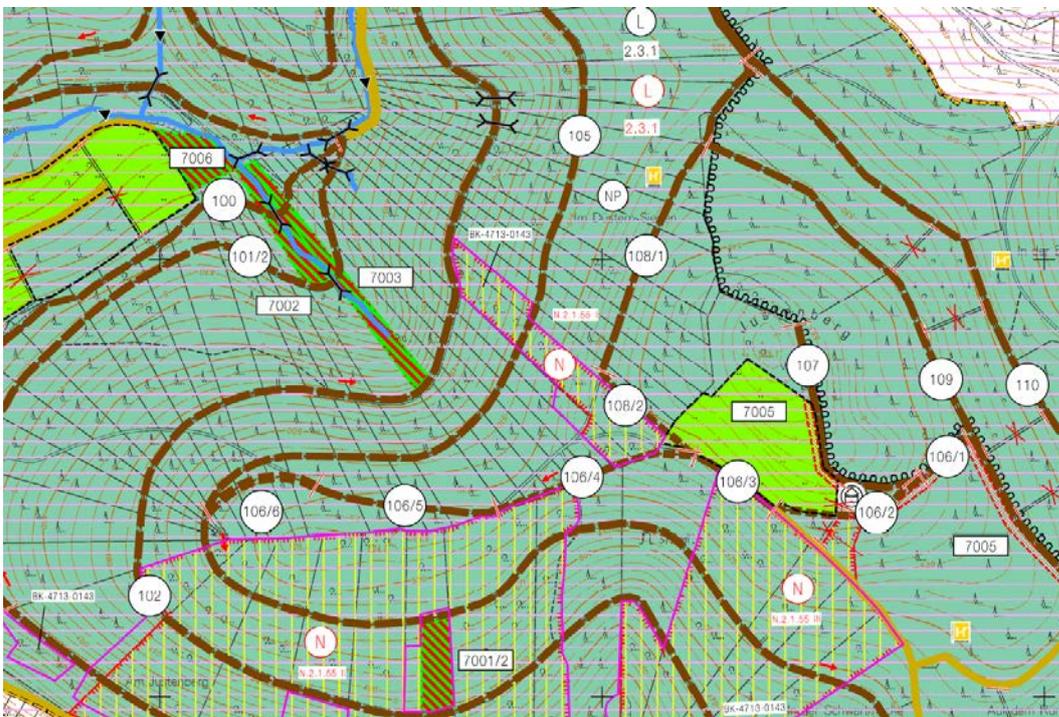


Abb. 3.3 Ausschnitt eines Planes über die gemeinschaftlichen und öffentlichen Anlagen⁸⁷

Bei der Aufstellung handelt es sich zweifelsfrei um einen Verfahrensschritt mit Projektcharakter.

⁸⁷ Bezirksregierung Arnberg

Projektmerkmal	Ausprägung im Verfahrensschritt
Spezifische Zielsetzung	Ja , Zielvorgabe ist die Erstellung eines genehmigten oder festgestellten Planes nach §41 FlurbG
Zeitliche Begrenzung	Nein , es existieren zwar Planungsgrößen für den Zeithorizont eine zwingende Festlegung ist aber nicht sinnvoll; kein zwingendes Projektmerkmal
Merkmal der Einmaligkeit	Ja , die Zielsetzungen und Erfordernisse sind durch den spezifischen Charakter jedes Gebietes einmalig
Merkmal der Komplexität	Ja , es handelt sich u.a. aufgrund der vielschichtigen Verflechtungen um einen sehr komplexen Verfahrensschritt
Merkmal des aufgabenbezogenen Budgets	Nein , es existieren Plangrößen, feste Vorgaben sind insbesondere aufgrund der unbekanntenen Größenordnung des Wegenetzes nicht möglich, kein zwingendes Projektmerkmal
Merkmal der rechtlich-organisatorischen Zuordnung	Ja , Projekt wird von einem Fachdezernat der Bezirksregierung unter Mitwirkung des Vorstandes und den Trägern öffentlicher Belange durchgeführt
Merkmal der Interdisziplinarität	Ja , Fachexperten aus Bodenordnung, Naturschutz, Wegebau, Forst und Landwirtschaft sind involviert
-> Projektvoraussetzungen liegen vor	

Tab. 3.3 Projektmerkmale Wege- und Gewässerplan

3.2.5 Ausbau der gemeinschaftlichen und öffentlichen Anlagen

Dieser Verfahrensschritt kann im Gesamttablauf entweder im Anschluss an die Aufstellung des Planes nach §41 FlurbG oder aber im Anschluss an den Flurbereinigungsplan durchgeführt werden. Im letztgenannten Fall sind bereits alle besitzrechtlichen Regelungen getroffen. Ein Ausbau der Anlagen bereits nach Erlangung des Baurechts durch Plangenehmigung oder Planfeststellung des Planes über die gemeinschaftlichen und öffentlichen Anlagen bietet allerdings den Vorteil, sämtliche Flächen bereits früh-

zeitig zu erschließen. Die Beteiligten können in diesem Fall insbesondere die Wege sehr viel frühzeitiger nutzen, da bis zur endgültigen Aufstellung des Flurbereinigungsplanes in der Praxis regelmäßig noch mehrere Jahre vergehen. Man spricht dann vom sog. Vorausbau. Da der Besitz an den Flächen zu diesem Zeitpunkt allerdings noch nicht übergegangen ist, muss die Behörde von den Privateigentümern Bauerlaubnisse einholen, die eine Besitzregelung beinhalten. Erst hierdurch erhält die bauausführende Firma das Recht zur Inanspruchnahme der betroffenen Flächen. Wird von einzelnen Eigentümern keine Bauerlaubnis erteilt, besteht die Möglichkeit eine Anordnung gemäß §36 FlurbG zu erlassen.

Da die FBB keine eigenen Kapazitäten zur Durchführung einer Baumaßnahme mit einem derartigen Volumen besitzt, erfolgt die Vergabe der Arbeiten durch eine öffentliche Ausschreibung. Der eigentliche Maßnahmen-träger ist die Teilnehmergeinschaft.

Das Bauvorhaben wird im späteren Verlauf von der Behörde nur noch begleitet. Sie nimmt die Bauaufsicht wahr. Diese bezieht sich auf die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften.

Es stellt für das ausführende Unternehmen, wie beim Bau eines Gebäudes, ein Projekt dar.

-> Projektvoraussetzungen liegen vor

3.2.6 Neueinteilung des Verfahrensgebietes

Sind die gemeinschaftlichen und öffentlichen Anlagen gebaut, kann die Neueinteilung der Flächen der Teilnehmer sowie ggf. der juristischen Personen oder Gebietskörperschaften vollzogen werden.

Grundlage für den Entwurf einer Neueinteilung ist zunächst eine Karte, die den alten Besitzstand der Eigentümer visualisiert. Jedem Eigentümer wird hierbei eine Farbe zugewiesen, sodass die Verteilung seiner jeweiligen Grundstücke erkennbar ist:

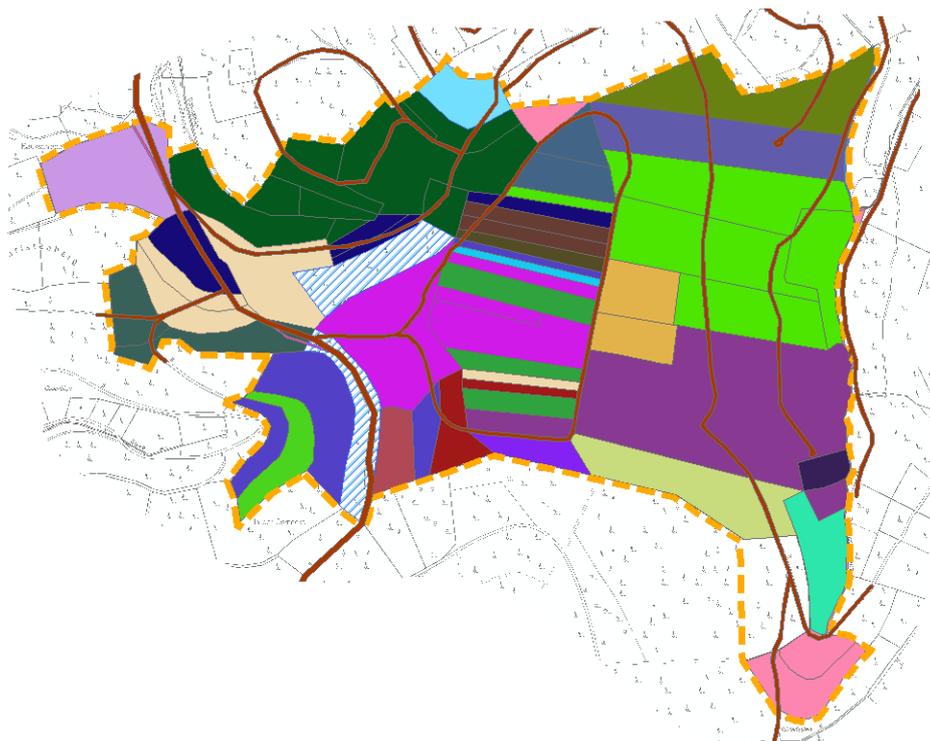


Abb. 3.4 Besitzstandskarte⁸⁸

Aus der Abbildung wird ersichtlich, dass der Zuschnitt der Grundstücke sehr unzweckmäßig ist und von den neu erstellten Wegen durchschnitten wird. Eine effektive Bewirtschaftung ist nicht möglich. Im Zuge der Neueinteilung wird dieser Zustand behoben. Ein erster Zuteilungsentwurf könnte sich folgendermaßen darstellen:

⁸⁸ Bezirksregierung Arnsberg

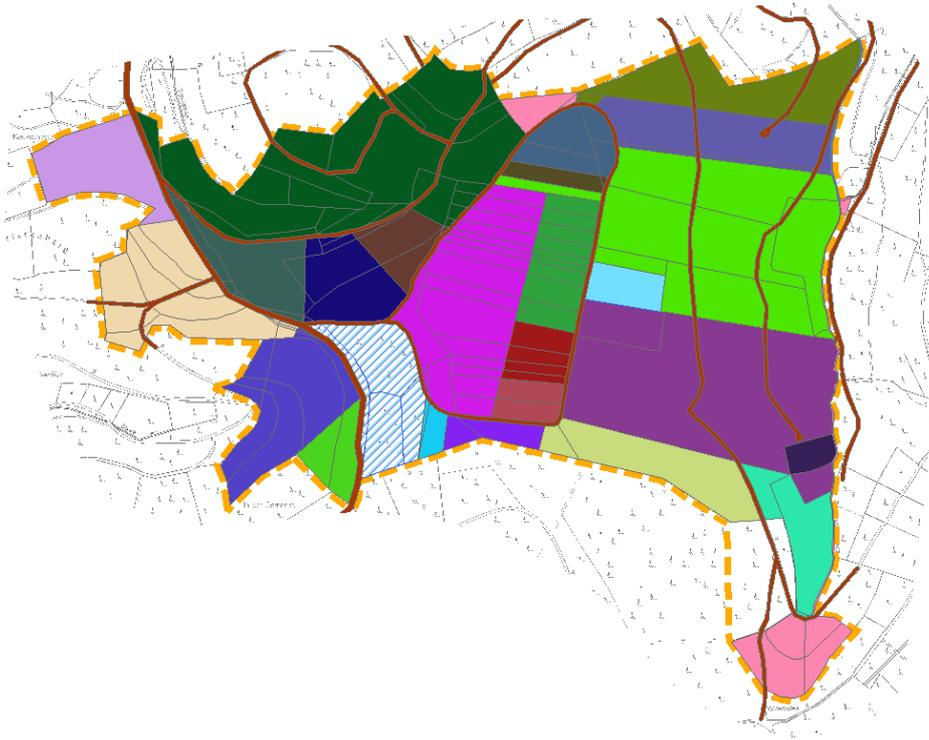


Abb. 3.5 Zuteilungskarte⁸⁹

Eine wichtige Grundlage um Kenntnis über die Abfindungswünsche der Teilnehmer zu erlangen ist der Planwuschtermin gemäß §57 FlurbG. Dies ist ein vorgeschriebener Termin, in dem jeder seine Neuordnungswünsche äußern kann. In der Regel hat die FBB im Vorhinein bereits eine Entwurfskarte erstellt (s. Abb. 3.5). Ergeben sich im Planwuschtermin Änderungen aufgrund der Wünsche eines Eigentümers, kann dies naturgemäß Auswirkungen auf das komplette Abfindungskonzept haben. Die gegenseitigen Abhängigkeiten sind oft sehr komplex.

Obwohl die Wünsche der Teilnehmer nicht zwingend umgesetzt werden müssen, sollten sie auf objektive Art und Weise und im Hinblick auf das Gesamtkonzept von der FBB beurteilt werden. Im Anschluss an den Termin wird der bisherige Zuteilungsentwurf angepasst. Wichtig ist hierbei die Beachtung der folgenden Grundsätze:

- Die Abfindung hat mit Land von gleichem Wert zu erfolgen. Ist dies nicht möglich können geringfügige Mehr- oder Minderausweisungen vorgenommen werden.

⁸⁹ Bezirksregierung Arnsberg

- Nicht nur bzgl. des monetären Wertes, sondern auch hinsichtlich sonstiger für Nutzung und Verwertung der Grundstücke wesentlicher Umstände muss mindestens eine Gleichwertigkeit der Landabfindung gegeben sein. Dabei bezieht sich die Gleichwertigkeit nicht auf einzelne Grundstücke sondern vielmehr auf die Gesamtheit des Grundeigentums jedes einzelnen Eigentümers
- Die Grundstücke sollten möglichst groß sein und durch mindestens einen Weg erschlossen sein
- Hof- und Gebäudeflächen bedürfen hinsichtlich einer Änderung der Zustimmung der Betroffenen
- Die Vorteile durch die Landabfindungen sollten möglichst zahlreich sein. Hierbei darf jedoch kein Teilnehmer in besonders großem Maße profitieren während andere weniger profitieren. Stattdessen sollten alle Vorteile sachgerecht auf die Teilnehmer verteilt werden.

Die Zuteilungsgrundstücke werden sodann unter Berücksichtigung der vorgenannten Grundsätze in die durch das Wege- und Gewässernetz definierten Blöcke eingeteilt.

Es handelt sich um einen iterativen Vorgang mit einer Vielzahl von Alternativen. Aus diesem Grund bietet sich hier auch die Arbeit in einem Projektteam an, wobei zu beachten ist, dass dennoch alle Ergebnisse bei einer Person zusammenlaufen, die den Gesamtüberblick behält.

Bei der Zuweisung handelt es sich nicht um eine Enteignung sondern um eine gesetzlich zugelassene Umgestaltung des Grundeigentums. Das neustrukturierte Zuteilungsgrundstück wird auch als Surrogat bezeichnet.⁹⁰

⁹⁰ Vgl. Thomas 2012, S.487ff

Projektmerkmal	Ausprägung im Verfahrensschritt
Spezifische Zielsetzung	Ja, Ziel ist die Erarbeitung einer abgestimmten und ausgereiften Neueinteilung
Zeitliche Begrenzung	Nein, kein zwingendes Projektkriterium
Merkmal der Einmaligkeit	Ja, Struktur, und Gegebenheiten sowie die Wünsche der Teilnehmer eines jeden Gebietes sind einmalig
Merkmal der Komplexität	Ja, aufgrund der hohen Anzahl an Alternativen sowie den gegenseitigen Wechselwirkungen liegt ein hoher Komplexitätsgrad vor
Merkmal des aufgabenbezogenen Budgets	Nein, kein zwingendes Projektmerkmal
Merkmal der rechtlich-organisatorischen Zuordnung	Ja, Projekt wird in einem Fachdezernat der Bezirksregierung durchgeführt
Merkmal der Interdisziplinarität	Nein, der Verfahrensschritt wird von Experten aus dem Bereich der Bodenordnung durchgeführt; kein zwingendes Projektmerkmal
-> Projektvoraussetzungen liegen vor	

Tab. 3.4 Projektmerkmale Neueinteilung

3.2.7 Aufstellung des Flurbereinigungsplans als Ergebnis des Gesamtprojektes Flurbereinigung

Der Flurbereinigungsplan (FBP) stellt das Gesamtprodukt des kompletten Verfahrens dar. Er enthält alle Ergebnisse der vorherigen Teilschritte und „legt mit einer Fülle aufeinander abgestimmter Regelungen die im Verfahren durchzuführende Neuordnung gegenüber den Beteiligten fest.“⁹¹ Enthalten sind bspw. Festsetzungen über die Landabfindungen der Teilnehmer, über Geldabfindungen und Geldausgleiche, über Rechtsverhältnisse an einzelnen Grundstücken und zwischen den Beteiligten.

⁹¹ Thomas 2012, S.491

Im Folgenden ist eine Zusammenstellung aller Bestandteile des FBPs aufgeführt.

1	Textlicher Teil
2	Teilnehmernachweis (Eigentümerrechte, Belastungen)
3	Nebenbeteiligtenachweis
4	Einlagenachweis
5	Verzeichnis der alten Flurstücke
6	Wertermittlungskarte
7	Plan nach § 41 FlurbG
8	Blockverzeichnis
9	Anspruchsnachweis
10	Abfindungsnachweis (z.B. Landabfindungen, Ausgleichs- und Entschädigungen)
11	Verzeichnis der neuen Flurstücke
12	Zuteilungskarte
13	Beschlüsse und Vereinbarungen
14	Bevollmächtigungen
15	Zustimmungserklärungen
16	Ergänzende Wertgutachten
17	Änderungsmitteilungen zum Flurbereinigungsplan
18	Nachträge zum Flurbereinigungsplan
19	Bescheide der Spruchstelle für Flurbereinigung
20	Entscheidungen und Vergleiche im gerichtlichen Verfahren

Tab. 3.5 Bestandteile Flurbereinigungsplan⁹²

Aus rechtlicher Sicht handelt es sich bei dem FBP um einen Sammelverwaltungsakt, der aus mehreren Regelungen öffentlich-rechtlicher sowie privatrechtlicher Verhältnisse besteht.

Die Aufgabe ist aufgrund der Menge und Komplexität sowie den untereinander bestehenden Abhängigkeiten von Entscheidungen planerischer und rechtlicher Art überaus anspruchsvoll.⁹³

Das Endprodukt des Verfahrens hat allein schon aufgrund des Projektcharakters der einzelnen Teilschritte auch als Gesamtverfahren Projektcha-

⁹² Thomas 2012, S.491f

⁹³ Vgl. Thomas 2012, S.491f

rakter. Die einzelnen Verwaltungsakte des Verfahrens können im Projekt-
ablauf als Meilensteine betrachtet werden.

-> Projektvoraussetzungen liegen vor

3.2.8 Ausführungsanordnung, Berichtigung der öffentlichen Bücher und Schlussfeststellung

Wenn der FBP unanfechtbar geworden ist, wird dieser von der FBB durch die Ausführungsanordnung angeordnet. Sie beinhaltet ein Datum, welches den Eintritt des neuen Rechtszustandes festlegt. Mit diesem Datum tritt der neue Rechtszustand, festgelegt durch den FBP, vollumfänglich an die Stelle des bisherigen Rechtszustandes. Auch die Ausführungsanordnung hat den Rechtscharakter eines Verwaltungsaktes.⁹⁴

Da die öffentlichen Bücher (insbesondere Liegenschaftskataster und Grundbuch) in Folge des Eintritts des neuen Rechtszustandes durch den FBP unrichtig geworden sind, besteht eine der letzten Aufgaben der FBB darin, deren Berichtigung gemäß den Festsetzungen des Flurbereinigungsplanes zu veranlassen. Durch die Veranlassung wird ein fest vorgegebener Ablauf von Berichtigungsprozessen zwischen FBB, Katasteramt, Grundbuchamt und Finanzamt angestoßen.

Weitere öffentliche Nachweise die zu berichtigen sind, sind u.a. das Wasserbuch, das Angaben über Wasserrechte enthält, Verzeichnisse bei den zuständigen Naturschutz- oder Landschaftsbehörden über Naturschutzgebiete, Landschaftsschutzgebiete, Biotope usw., das Baulastenverzeichnis sowie ggf. die Denkmalliste bei den Denkmalbehörden.

Ebenfalls sind u.U. Beitragskataster der Wasser- und Bodenverbände, Deichverbände und der Jagd- und Fischereigenossenschaften anzupassen. Hierbei handelt es sich allerdings nicht mehr um öffentliche Register.

⁹⁴ Vgl. Thomas 2012, S.496

Der finale Verwaltungsakt ist schließlich die Schlussfeststellung. Sie erfolgt sobald sämtliche Register berichtigt worden sind und bildet damit den förmlichen Abschluss des Verfahrens.⁹⁵

Da es sich um rein verwaltungstechnische Abläufe ohne bedeutenden Handlungsspielraum handelt, liegt in keiner der genannten abschließenden Maßnahmen ein Projekt vor.

-> Projektvoraussetzungen liegen nicht vor

Ergänzend zu den Inhalten dieses Kapitels, kann im Anhang ein vereinfachtes Ablaufschema einer FB eingesehen werden. In der Praxis verlaufen einige der dort linear dargestellten Elemente parallel.

⁹⁵ Vgl. Thomas 2012, S.504ff

4. APM in der LBO

Im vierten Kapitel werden nun die zwei zuvor ausführlich behandelten Themengebiete miteinander kombiniert. Es wird der Frage nachgegangen, ob eine Anwendung der verhältnismäßig jungen Ansätze aus dem agilen PM zu einem Mehrwert in der eher traditionellen geprägten ländlichen Bodenordnung beitragen kann. Da es sich bei der Flurbereinigung um ein Themengebiet handelt, das aufgrund seiner komplexen und oftmals langjährigen Abläufe detailliertes Expertenwissen erfordert, wird zur Kenntniserlangung über die Potentiale, die Methode des leitfadengestützten Interviews angewendet. Hierbei ist es wichtig, den zu befragenden Personen zunächst das Wesen und die Funktionsweise des APM zu vermitteln.

4.1 Wissensvermittlung der APM-Möglichkeiten

Um Kenntnisse über das agile Projektmanagement in angemessener Form zu vermitteln, wurden acht Interview-Partnern in einem ca. 45-minütigen Vortrag die wesentlichsten Aspekte sowie wichtige Begriffe der Agilität vorgestellt. Da die Mitarbeiter bis zu diesem Zeitpunkt noch keine Berührungspunkte zu dem Thema hatten, war es für die Durchführung des Interviews besonders wichtig, das Wissen über APM verständlich zu vermitteln. Am effektivsten kann dies in einem Vortrag gewährleistet werden, bei dem den zu interviewenden Personen gezielt jenes Wissen über APM vermittelt wird, welches im Anschluss in den Interviews zur Beantwortung der Fragen benötigt wird. Eine Wissensvermittlung an Einzelpersonen kurz vor der Durchführung des Interviews wäre unverhältnismäßig aufwendiger gewesen. Zudem wurde durch den Vortrag gewährleistet, dass, zumindest theoretisch, jede Person den gleichen Wissenstand hat und somit auch eine relative Vergleichbarkeit der Interviews angenommen werden kann. Die Möglichkeit der Fragenstellung führte weiterhin dazu, dass fachliche Unklarheiten von Seiten des Auditoriums ausgeräumt werden konnten. Gleichzeitig musste jedoch von Seiten

des Vortragenden darauf geachtet werden, dass sich in dieser Diskussion noch keine Gruppenmeinungen bilden, damit die Ergebnisse der Interviews individuell bleiben.

Der Vortrag selbst kann im Anhang eingesehen werden. Er gliedert sich inhaltlich in vier Abschnitte: Im ersten Abschnitt wurden den Zuhörern erste wesentliche Merkmale des Agilen Projektmanagements vorgetragen, um einen ersten Eindruck zu vermitteln. Hierbei handelt es sich insbesondere um die flexible Auslegung des agilen Ansatzes, um auf Veränderungen im Projektumfeld und bzgl. der Ziele des Projektes möglichst angemessen und flexibel reagieren zu können. Als weitere wesentliche Merkmale wurden das inkrementelle Vorgehen, die starke Kundenorientierung sowie das Vorhandensein eigenständiger Teams betont.

Im Hauptabschnitt wurden dann die Kernbegriffe der agilen Werte, Prinzipien, Techniken und Methoden erläutert. Da die Durchführung des Interviews und somit die Analyse der Potentiale sich schwerpunktmäßig an diesen vier Begriffen orientiert, wurde im Vortrag an dieser Stelle ein entsprechender Schwerpunkt gesetzt. Bei der Erläuterung der agilen Werte wurde der priorisierende Charakter der Wertepaare herausgestellt und es wurden Beispiele genannt um die verhältnismäßig abstrakten Werte zu konkretisieren. Im Anschluss wurden acht Prinzipien erläutert, die auch außerhalb der Software-Entwicklung eine hohe Relevanz haben. Weiterhin wurden daraufhin die acht in dieser Arbeit angesprochenen agilen Techniken vorgestellt. Der Ablauf der einzelnen Technik sowie ihre Intention ist herausgestellt und an einigen Stellen mit weiteren Beispielen vertieft worden, bevor im abschließenden Teil des Hauptkapitels die Methode Scrum mit ihren Rollen vorgestellt wurde um den zu befragenden Personen eine Vorstellung eines zusammenhängenden und agilen Projekt-Gesamtablaufs zu vermitteln.

Im dritten Abschnitt erfolgte dann eine Zusammenfassung der Unterschiede zum KPM, wobei insbesondere die unterschiedliche Priorisierung der Elemente des magischen Dreiecks des Projektmanagements vorgestellt wurde.

Der letzte Abschnitt des Vortrags beinhaltete schließlich eine Darstellung von Anwendungsbeispielen aus der freien Wirtschaft sowie aus dem öffentlichen Dienst.

Durch den Vortrag wurde gewährleistet, dass alle Interviewpartner die agile Begriffswelt kennen und ein Gesamtverständnis für die wesentlichen Merkmale des agilen Projektmanagements sowie seiner Anwendungsmöglichkeiten entwickeln können. Durch Reichung eines Folienhandouts hatten die Befragten zusätzlich die Möglichkeit, während des Vortrags Notizen zu machen und sich die Inhalte zusätzlich kurz vor dem Interview erneut zu vergegenwärtigen.

Der zu befragende Personenkreis wurde anhand der vorhandenen Erfahrung im Bereich der FB sowie der subjektiven Einschätzung des Autors bzgl. der Affinität zum PM gewählt. Die Teilnahme am Interview sowie am Vortrag geschah nach entsprechender Aufklärung durch den Autor über die Bedeutung und die Hintergründe des Interviews vollkommen freiwillig. Bei einem Großteil der Befragten handelt es sich um Führungspersonen. Diese begleiten zeitgleich mehrere Verfahren und haben insbesondere hinsichtlich des Gesamtablaufes sowie der Wechselwirkungen der einzelnen Verfahrensschritte besondere Erfahrungswerte. Es handelt sich bei allen befragten Personen um Mitarbeiter mit besonderem Expertenwissen in der Durchführung von FBV. Die dennoch unterschiedlichen Wissensschwerpunkte der Mitarbeiter, ihre unterschiedlichen Rollen und die auch organisatorisch unterschiedliche Zuständigkeit im Dezernat für ländliche Entwicklung und Bodenordnung der Bezirksregierung Arnsberg führen dazu, dass ein möglichst variables und viele verschiedene Aspekte umfassendes Interviewergebnis erzielt werden konnte.

4.2 Das leitfadengestützte Interview

Beim leitfadengestützten Interview handelt es sich um eine anerkannte Methodik aus dem Bereich der empirischen Sozialforschung. Es ermöglicht dem Interviewenden durch die vorherige Festlegung von Leitfragen eine gute Strukturierungsmöglichkeit für das Gespräch. Gleichfalls wird es

der interviewten Person ermöglicht, durch offene Fragen eigene narrative Aspekte vorzutragen und auf diese Art und Weise individuelle Schwerpunkte zu setzen. Die beiden alternativen Interviewformen, das narrative Interview sowie ein Fragebogen weisen jeweils nur eines der genannten Vorteile der Befragungsmethodik auf, während das leitfadengestützte Interview einen optimalen Kompromiss aus Strukturierungsgrad und narrativem Potential bietet.⁹⁶

Die Anzahl der Fragen sollte ausreichend sein, um die Potentiale des APM strukturiert abfragen zu können und gleichzeitig Raum für Erzählungen lassen.

4.2.1 Entwurf des leitfadengestützten Interviews

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, möglichst viele Aspekte des APM auf ihre Zweckmäßigkeit und insbesondere resultierender potentieller Prozessverbesserungen in der ländlichen Bodenordnung zu überprüfen. Dies erfolgt durch die Befragung mehrerer Experten, die sich durch ihr besonderes Erfahrungsrepertoire und ihr Fachwissen als Gesprächspartner anbieten.

Um nahezu alle wichtigen Aspekte der Agilität abzufragen, bietet es sich an, zunächst eine Einschätzung bzgl. der agilen Werten auf allgemeiner Ebene abzufragen, um dann im weiteren Verlauf die Prinzipien und einzelne Techniken anzusprechen. Hierdurch wird gewährleistet, dass sich die Fragen vom Allgemeinen hin zum Speziellen entwickeln und alle wichtigen Aspekte des APM auf strukturierte Art und Weise angesprochen werden. Im Anschluss werden dann Spezialfragen bzgl. der Kunden sowie den Produkten gestellt, da es im agilen PM eine elementare Rolle spielt, diese Zuordnung möglichst konkret auf die Gegebenheiten der ländlichen Bodenordnung zu übertragen. Möglicherweise zeigen sich in diesem Schritt Schwierigkeiten der Zuordnung, was ein Indiz dafür sein kann, dass die Auslegung des APM nicht zu der komplexen Projektsituation in der FB passt. Abschließend soll sich die interviewte Person intensiver mit

⁹⁶ Niebert; Gropengießer 2014, S. 121ff

einem konkreten Teilprojekt aus der FB beschäftigen und versuchen, wichtige Elemente des APM gedanklich anzuwenden, bevor abschließend eine generelle Einschätzung eingefordert wird. Anstelle einzelner Fragen bestehen die Leitfragen aus Frageblöcken, was zu einer deutlicheren Strukturierung führt. In jedem Block werden dann zum Thema entsprechende Einzelfragen gestellt.

Im einleitenden Fragenblock soll die interviewte Person zunächst Ausführungen zum aktuell praktizierten PM machen. Durch diese verhältnismäßig einfach zu beantwortenden Fragen soll es gelingen, die Aufmerksamkeit direkt auf Tools und Anwendungsfelder von PM zu lenken und dem Autor gleichzeitig die Möglichkeit geben, einen Überblick darüber zu bekommen, inwieweit bereits Erfahrungen mit KPM in der ländlichen Bodenordnung vorhanden sind und auf welcher Wissensbasis die Ausführungen zum APM aufsetzen. Die Fragenblöcke werden im Folgenden kursiv hervorgehoben.

1. Einleitender Fragenblock zum momentanen PM

- 1.1 In welchen Verfahrensschritten wird zurzeit PM betrieben?*
- 1.2 In welcher Art und Weise wird es betrieben?*
- 1.3 Welche Bereiche würden sich zusätzlich anbieten?*
- 1.4 Was sind die Gründe, wenn PM bisher eher selten angewendet wird, gibt es z.B. spezielle Engpässe oder Hemmnisse die davon abhalten?*

Die Fragen haben wie erwähnt einführenden Charakter und sollen helfen, die aktuelle PM-Situation sowie mögliche Probleme hierbei zu erkennen. Frage 1.3 ist bewusst darauf abgestellt, zunächst grundsätzliche Verfahrensschritte mit Potential für PM zu erkennen. Agile Elemente werden in diesem Fragenblock nicht abgefragt.

Dies erfolgt im zweiten Fragenblock. Hierin soll geprüft werden inwieweit die agilen Werte sinnvolle Grundsätze für die Erfordernisse der ländlichen Bodenordnung darstellen können. Er hat folgenden Inhalt:

2. Fragenblock zu den agilen Werten

Können die agilen Werte bei der Arbeit in der LBO sinnvolle Grundsätze bilden und passen Sie zu den Anforderungen oder werden die Prioritäten durch sie falsch gesetzt?

Bereits in Kapitel 2.3 wurde die Bedeutung der agilen Werte herausgestellt, da schon auf dieser Ebene geprüft werden kann, ob Agilität zum Unternehmen passen kann. Die Frage ist allgemein gestellt und bezieht sich nicht auf einen konkreten Verfahrensschritt, da die Werte bei der Umsetzung von APM auf allen Unternehmensbereichen beachtet werden sollten. Die agilen Werte sind zuvor im Vortrag durch Beispiele konkretisiert worden.

Der dritte Fragenblock beschäftigt sich intensiv mit den agilen Prinzipien und fragt systematisch ab, welche Prinzipien in vier konkreten Teilprojekten eines FBVs sinnvoll anzuwenden sind. Er lautet:

3. Fragenblock zu den agilen Prinzipien

Welche der agilen Prinzipien halten Sie in den vier Teilprojekten

- *Vorarbeiten bis zum Einleitungsbeschluss*
- *Wertermittlung*
- *Aufstellung des Wege- und Gewässerplanes*
- *Neuzuteilung der Grundstücke*

in der LBO für sinnvoll, welche sind weniger passend?

Durch das systematische gedankliche Durchgehen der acht Prinzipien vor dem Hintergrund der einzelnen Verfahrensschritte wird sichergestellt, dass für jeden Verfahrensschritt die Sinnhaftigkeit einzelner Prinzipien durchdacht werden kann. Da eine allgemeine Abfrage zu undifferenziert wäre, sollen die Prinzipien konkret auf die vier vorgenannten Teilprojekte projiziert werden. Sie beinhalten für PM das größte Potential und werden daher im Folgenden auch als die einzigen Teilprojekte eines FBVs weiter betrachtet.

Im vierten Fragenblock wird es dann weniger abstrakt, da hierin das Potential der einzelnen Techniken geprüft werden soll. Die Fragen lauten:

4. Fragenblock zu den agilen Techniken

4.1 Gibt es agile Techniken, die sie in einem der vier Teilprojekte als gewinnbringend einschätzen? Falls ja: In welchem und warum genau an dieser Stelle?

4.2 Welche Techniken sind Ihres Erachtens nicht zielführend und warum?

Durch diese Art und Weise der Fragestellung wird gewährleistet, dass jede Technik kritisch betrachtet und individuell eingeschätzt wird.

Einen besonderen Stellenwert nehmen im APM die Begriffe des Produktes sowie des Kunden ein. Insbesondere, da eine eindeutige Zuordnung im komplexen Umfeld der Bodenordnung an manchen Stellen sehr schwierig erscheint, sollen diese Fragen in einem speziellen Fragenblock gestellt werden:

5. Fragenblock mit Spezialfragen

5.1 Wie würden Sie in den Teilprojekten

- *Vorarbeiten bis zum Einleitungsbeschluss*
- *Wertermittlung*
- *Aufstellung des Wege- und Gewässerplanes*
- *Neuzuteilung der Grundstücke*
- *Sowie im Gesamtprojekt Flurbereinigung*

das zu erstellende Produkt beschreiben bzw. worum handelt es sich jeweils?

5.2 Wen würden Sie in den Teilprojekten

- *Vorarbeiten bis zum Einleitungsbeschluss*
- *Wertermittlung*
- *Aufstellung des Wege- und Gewässerplanes*
- *Neuzuteilung der Grundstücke*
- *Sowie im Gesamtprojekt Flurbereinigung*

jeweils als Kunden ansehen. Bzw. wer oder was kann diese Rolle einnehmen?

Im letzten Fragenblock soll der Interviewpartner schließlich überlegen, welcher Verfahrensschritt am ehesten agil bearbeitet werden kann. Hat sich der Partner festgelegt, folgen sodann zwei exemplarische und vertiefende Fragen, die zwei wichtige Aspekte konkret ansprechen und aufzeigen, ob Agilität auch hinsichtlich des Teamaspektes und dem Iterationscharakter im konkret genannten Verfahrensschritt anwendbar ist. Die finale Frage zielt letztlich auf eine generelle Einschätzung ab und differenziert zwischen der reinen Umsetzbarkeit sowie einer potentiellen Prozessverbesserung durch Anwendung von APM:

6. Abschließender Fragenblock zum APM

6.1 Welcher Verfahrensschritt bietet sich am meisten für APM an?

6.1.1 Wie würde sich ein Projektteam zusammensetzen müssen?

6.1.2 Spielen Sie falls möglich exemplarisch eine Iteration durch.

6.2 Wie ist Ihre generelle Einschätzung zu APM? Ist eine Anwendung nur möglich oder auch sinnvoll?

Durch die vorliegenden Leitfragen wird gewährleistet, die Potentiale des APM auf möglichst vielen unterschiedlichen Ebenen abzufragen. Sie sprechen systematisch die Kernbegriffe Werte, Prinzipien und Techniken an und ergänzen diese mit Fragen zum jeweiligen Produkt und zum Kunden. Sie schließen mit der Einforderung einer generellen Einschätzung. Schwerpunkte durch die interviewte Person können individuell gesetzt werden.

4.2.2 Durchführung des Interviews

Damit das Wissen über APM im Interview noch möglichst präsent ist, wurde das Interview zeitnah im Anschluss an den Vortrag durchgeführt. Für die Durchführung eines Interviews wurde ein flexibler Zeitrahmen von ca. einer Stunde veranschlagt. Die Dauer variierte dementsprechend von ca. 45 Minuten bis hin zu einer Stunde und 20 Minuten. Die Befragung fand unter vier Augen statt. Um im Nachhinein erneut auf wichtige Aussagen sowie den Gesamtkontext von Gesprächsabschnitten zurückgreifen zu können, wurde das Interview mit einem Audio-Recorder aufgenommen. Die Audio-Spuren stellen aber keinen Bestandteil der Arbeit dar, sondern dienen lediglich der erleichterten Auswertung. Zusätzlich zu der Aufnahme wurden markante Aussagen auf einem Notizzettel festgehalten. Die Namen der befragten Personen werden in der Arbeit anonymisiert, indem für sie die Bezeichnungen Person A bis Person H vergeben werden. Aus der Vergabe der Synonyme Person A bis Person H kann die Reihenfolge der Interviews nicht abgeleitet werden.

4.3 Überblick zur momentanen PM-Situation im Bodenordnungsdezernat der Bezirksregierung Arnsberg

In diesem Kapitel werden die Befragungsergebnisse des ersten Frageblocks zusammengefasst. Das Dezernat wendet demnach Elemente des PM bisher vor allem zu Controlling-Zwecken an. So existiert bspw. eine auf Microsoft-Excel basierende Liste, in der alle aktuellen Verfahren des Dezernates aufgeführt sind. Die Spalten sind hierbei in die einzelnen Verfahrensabschnitte gegliedert. Jeder Spalteneintrag kann im Sinne des Projektmanagements auch als Meilenstein interpretiert werden. Solange diese in der Zukunft liegen, handelt es sich naturgemäß um Planungsdaten. Bei abgeschlossenen Meilensteinen wird der tatsächlich erreichte Zeitpunkt eingetragen. Trotz des unverbindlichen Charakters stellt die Liste ein wichtiges Planungstool für die obere Führungsebene dar. Ihre Daten kommen darüber hinaus im jährlich anzufertigenden Geschäftsbericht an das Ministerium für Klimaschutz, Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen, vor. Um die Tabelle mit Daten füllen zu können, findet zweimal im Jahr eine sog. Koordinierungsbesprechung statt, die von der obersten Führungsebene eingefordert wird. Hierbei werden von den Dezernenten und Projektleitern die voraussichtlichen Termine für die künftigen Meilensteine abgeschätzt. Die Einhaltung der Termine ist nicht zwingend.

Auf der operativen Ebene wird von fünf der Befragten die Aufstellung des Wege- und Gewässerplanes als der Verfahrensschritt benannt, bei dem PM aktuell angewendet wird. Es existiert hier ein umfangreicher Ablaufplan, der von der Führungsebene den Projektleitern „zur Anwendung empfohlen“ (Person H) wird.

Person C nennt zusätzlich die Erstellung von vermessungstechnischen Konzepten als ein Teilelement, das auf PM hindeutet. Hierbei handelt es sich um eine konzeptionelle Festlegung vermessungstechnischer Handlungsvorgaben für Vermessungsarbeiten, die vergeben oder teilweise auch selber durchgeführt werden. Auf dieses Konzept wird an mehreren Punkten des Gesamtverfahrens zurückgegriffen.

Die gleiche Person betont weiterhin, dass es sich bei allen bisherigen PM-Elementen immer nur um punktuelle Ansätze handeln würde, die noch „kein tatsächliches PM“ darstellen. Auch müssten die vermessungstechnischen Konzepte in der Praxis von den Mitarbeitern eingefordert werden. „Von sich aus selbstständig macht es kaum einer“. Weiterhin sei das „Dilemma, dass ein regelrechtes Konzept und ein regelrechter Verfahrensablauf im Sinne eines klassischen Projektmanagements nicht durchgeführt wird. Es wird zwar aufgeschrieben, was gemacht werden sollte und es gibt Checklisten dazu aber eben kein tatsächliches Management von Projekten sondern eher eine „Abarbeitsliste.“ Um ein sinnvolles PM aufzusetzen, müssten alle Bereiche der ländlichen Bodenordnung einbezogen werden. Nur Teile des Verfahrens mit PM zu begleiten sei „keine günstige Lösung“ (Person C).

Insgesamt werden auf Frage 1.3 viele zusätzliche Bereiche genannt für die sich PM anbieten kann. Die Personen G, D und B nennen bspw. die Vorarbeiten zur Einleitung eines FBVs. Weiterhin betont Person D, dass sich grundsätzlich alle Abschnitte anbieten würden, die einen „hohen Planungscharakter“ aufweisen und insofern besonders viele Freiheitsgrade böten, statt in rechtlicher Hinsicht reglementiert zu sein. Person G nennt neben den Vorarbeiten zur Einleitung des Verfahrens auch die Aufstellung des FBPs selber als einen sich für PM anbietenden Arbeitsschritt. Person H hingegen spricht die Vermessungsarbeiten an, die konzeptionell begleitet werden sollten. Hier „bietet es sich auf jeden Fall an zu überlegen, in welcher Reihenfolge man welche Arbeiten macht, dass man diese priorisiert und dann aber auch Unterschritte priorisiert. Z.B. wer misst wann, wer macht den Innendienst, bis wann muss das fertig sein usw.“ Die Person betont, dass es sich nicht um Vermessungsarbeiten handele, die vergeben werden (diese sind zu starr), sondern sich auf solche beziehe, die von den eigenen Mitarbeitern durchgeführt werden würden.

Als Gründe für die eher seltene Anwendung von Elementen des PM (Frage 1.4) nennen die Personen D und G, dass seine Anwendung eben grundsätzlich nicht vorgegeben wäre und insofern auch kein Druck von Dritten vorhanden sei. Auch die Bezirksregierung selbst habe laut Person

G „nicht viel mit Projektmanagement am Hut“. Weitere Gründe seien laut Person A die Personen selbst, die mit der Projektbetreuung beauftragt sind bzw. die Personalsituation im Allgemeinen. Einen weiteren sicher nicht zu unterschätzenden Aspekt führt Person H aus. Sie sagt, dass auch der Aspekt der Kontrollierbarkeit durch die Vorgesetzten eine Rolle spiele. Durch die Anwendung von PM und die Festlegung von Zeiträumen in denen Arbeiten zu erledigen seien würde der Projektleiter weitaus kontrollierbarer. Aus fachlicher Sicht betont Person H, dass die „Kosten oft nicht abschätzbar“ sind und weitere Unwegbarkeiten eine Planung erschweren würden. Person F nennt schließlich den Zeitaspekt, da Planungsarbeiten in der Regel sehr zeitintensiv seien und insofern auch abschrecken könnten während Person G betont, dass es sich bei der Anwendung von PM „nur um eine Hilfe handeln, um unsere Arbeit effizienter und effektiver durchzuführen. PM darf kein Selbstzweck sein.“

Obgleich der erste Fragenblock keine direkte Rolle zur Analyse der Potentiale des APM spielt, sind die Ergebnisse der Befragungen sehr aufschlussreich. Zusammenfassend wendet das Dezernat für ländliche Entwicklung und Bodenordnung zwar durchaus Elemente des Projektmanagements an, jedoch handelt es sich hierbei lediglich um begleitende Tools und Werkzeuge. Ein ganzheitliches PM wird nicht betrieben. Es gibt jedoch für den Verfahrensschritt der Aufstellung des Wege- und Gewässerplanes eine PM-Handlungsempfehlung. Gleichzeitig lässt sich festhalten, dass ein FBV ganz unterschiedliche Arbeiten umfasst, für die eine Anwendung eines strukturierten klassischen oder möglicherweise auch agilen PMs sinnvoll wäre. Entweder für Teilaufgaben oder, wie von Person C vorgeschlagen, für das Verfahren im Ganzen.

Insofern lässt sich aus den Befragungen die Erkenntnis gewinnen, dass das Potential für Projektmanagement in der FB im Allgemeinen durchaus vorhanden ist, die Erfahrungen im PM-Bereich bisher aber eher gering sind.

4.4 Agiles PM in der LBO

Inwieweit auch agile Aspekte in der ländlichen Bodenordnung anwendbar und vorteilhaft sein können, wird in diesem Kapitel evaluiert. Wie beim Entwurf der Leitfragen bereits herausgestellt wurde, wird die Abfrage sich an den Kernbegriffen der Werte, Prinzipien und Techniken orientieren, um so eine möglichst umfassende Analyse zu ermöglichen. Im ersten Abschnitt wird es darum gehen, ob die vier agilen Wertepaare sowie deren Priorisierung in der ländlichen Bodenordnung eine angebrachte Richtschnur darstellen können.

4.4.1 Agile Werte in der LBO

Agile Werte bilden das Grundgerüst von agilem Vorgehen im Sinne des APMs. Es ist wichtig zu prüfen, ob die gegenüber gestellten und priorisierten Wertepaare zu den Anforderungen aus dem Arbeitsumfeld der FB passen.

4.4.1.1 Erstes Wertepaar

Das erste Wertepaar aus dem Agilen Manifest stellt Individuen und deren Interaktionen über die Anwendung von Prozessen und Werkzeugen. Im Vortrag wurde dieser Sachverhalt durch einen Mitarbeiter der Qualitätssicherung verdeutlicht, welcher bei Entdeckung eines kritischen Fehlers an einem Produkt anstelle der Verwendung eines Fehlererfassungssystems den direkten Kontakt zu den Kollegen der Entwicklungsabteilung sucht. In diesem Beispiel handelt der Mitarbeiter agil. Möglicherweise spielen jedoch Prozesse und Werkzeuge in der Bodenordnung eine wichtigere Rolle als zwischenmenschliche Interaktionen.

In den Interviews konnte festgestellt werden, dass es für die befragten Personen schwierig war, der Priorisierung des ersten Wertepaares eindeutig zuzustimmen oder aber sie abzulehnen. Betrachtet man den Hintergrund, dass sich die Einschätzung nicht auf einen speziellen Arbeitsvorgang sondern generell auf die LBO bezogen werden sollte, ist dieses

Ergebnis allerdings nachvollziehbar. Bemerkenswert ist, dass die Personen A, D und C, der Priorisierung von Individuen und deren Interaktionen aus dem gleichen Grund widersprechen: Da es sich bei der FB um ein öffentlich-rechtliches Verfahren handelt, dem als Vorschrift u.a. das Flurbereinigungsgesetz zu Grunde liegt, sei die Behörde in Ihrem Vorgehen verhältnismäßig stark reglementiert. „Da wir verwaltungsmäßig handeln“, passe die Priorisierung „nicht unbedingt“ (Person C). Person D differenziert den Sachverhalt in seiner Aussage, indem sie ausführt: „Überall da, wo wenig reglementiert wird, können die Werte sinnvoll sein. Da, wo ohne Reglementierung geplant werden kann, werden auch keine Prozesse und Werkzeuge benötigt“. Auch die eher positiv ausgelegten Stimmen differenzieren ihre Aussagen. So bejaht Person G die Werte „im Sinne von schnell weiterkommen“ und Person G und Person F betonen die Wichtigkeit von Kommunikation und somit auch die Priorität von direkten Interaktionen. Weiter betont Person F allerdings auch, dass Interaktionen oder aber auch eher die Nutzung vorhandener Werkzeuge „sehr vom Individuum“ abhängen Es gäbe bspw. auch viele Menschen, die „eher feste Strukturen“ mögen. Person H betrachtet den Aspekt der Fehlerbehandlung, was eventuell aus der Nennung des Beispiels resultiert. In diesem Zusammenhang führt Person H auch aus, dass sie Interaktionen ebenfalls Prozessen und Werkzeuge vorziehe, die Fehler dann allerdings „über eine Person kanalisiert werden“ müssten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine pauschale positive oder negative Aussage nicht getroffen werden kann sondern stattdessen stark im Hinblick auf die jeweilige Situation differenziert werden muss. Grundsätzlich wird die Priorisierung zwar größtenteils positiv aufgenommen, jedoch spielen Prozesse und Werkzeuge in stark reglementierten Bereichen eine ebenfalls wichtige Rolle.

4.4.1.2 Zweites Wertepaar

Das zweite Wertepaar stellt ein funktionierendes Produkt als wichtiger dar als eine umfassende Dokumentation. Ein Punkt, den es im Hinblick auf das unumgängliche Verwaltungshandeln besonders kritisch zu beleuchten gilt.

Entsprechend kritisch fallen auch die Befragungs-Ergebnisse aus. Dokumentation ist ein Punkt, der von fast allen Befragten als überaus wichtig angesehen wird, um Rechtssicherheit gewährleisten zu können. Besonders in der Verwaltung sowie speziell im Grundstücksverkehr käme der Dokumentation eine besondere Bedeutung zu. Person E betont bspw. dass wir „hoheitlich handeln“ und daher nicht auf Dokumentation verzichten könnten. Person C weist auf das Beachtungsgebot der Vorschriften hin und Person A bekräftigt diese Aussage zusätzlich mit dem Aspekt, dass „eine umfangreiche Dokumentation insbesondere im Hinblick auf potentielle Rechtsstreitigkeiten einen besonderen Stellenwert hat“. Auch Person H betont den Aspekt der Rechtssicherheit. Differenzierter argumentieren die Personen F und G. Person F führt aus, dass es wichtig sei nur das Nötigste zu dokumentieren während Person G die Dokumentationsnotwendigkeiten mit dem Satz „Man muss bei der Dokumentation wissen, worauf es ankommt“ beurteilt.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Priorisierung des zweiten Wertepaares für die Anforderungen der ländlichen Bodenordnung nicht passend ist. Zwar wird an vielen Stellen Verschlankungspotential erkannt, die Rechtssicherheit hat aber einen dermaßen hohen Stellenwert, dass immer auch großer Wert auf die Durchführung von Dokumentationsverpflichtungen gelegt werden muss.

4.4.1.3 Drittes Wertepaar

Der dritte Aspekt betont die Wichtigkeit der Zusammenarbeit mit dem Kunden und stellt diese über Vertragshandlungen. Verdeutlicht wurde dies im Vortrag mit der Gegenüberstellung von stark ausdifferenzierten Vertragsinhalten, in denen jede Partei versucht seine eigenen Interessen zu manifestieren und auf der anderen Seite der Betonung des Zusammenarbeitsaspektes mit dem Kunden. Kernaussage der Priorisierung ist, dass der Kunde mit seinen Bedürfnissen im Mittelpunkt stehen sollte.

Die Ergebnisse sind hier weniger eindeutig als beim zweiten Wertepaar. Es fällt den Probanden schwer, eine einheitliche Aussage zu treffen, da vor allem die Rolle des Kunden im Verlauf eines Verfahrens wechseln

kann. Dies ist bspw. an der Aussage von Person D erkennbar, die den Vorstand der Teilnehmergeinschaft In Teilen eines FBVs als Kunden ansieht und die Werteauslegung für diese Personengruppe als passend empfindet. Auf der anderen Seite sehen die Personen H und C die einzelnen Teilnehmer als Kunden an. Die Priorisierung der Kundenwünsche würde insofern nicht passen, da man bei der Vielzahl der Teilnehmer nicht alle Kunden befriedigen könne. „Da muss ich schon die Einzelabsprachen in Verbindung mit den anderen abstimmen und dann verhandeln und kann nicht jedem Kunden nach dem Mund reden“ (Person C). Insofern passe die Priorisierung „eher nicht“. Person H sieht den Aspekt kritisch, da das FlurbG in vielen Punkten lediglich ein „Benehmen“ mit dem Kunden fordert. Dies deutet darauf hin, dass man zwar einen bestimmten Sachverhalt mit dem Kunden ansprechen müsse, aber nicht zwangsläufig eine Übereinstimmung mit den eigenen Wünschen und denen des Kunden, bspw. bei der Landabfindung oder bezogen auf Vorstandsangelegenheiten, herstellen müsse. Die Kundenbedürfnisse geraten also in den Hintergrund, wenn man die reinen rechtlichen Vorgaben heranzieht. Person A sieht die Wertefestlegung ebenfalls kritisch: „Das geht auch nicht immer“. Die Personen E, G und F geben hingegen positive Aussagen. Person F bezeichnet den Punkt als „schönen Gedanken“ insbesondere im Hinblick auf den einzelnen Teilnehmer und auch Person G stimmt „tendenziell zu“, betont aber die Notwendigkeit, hierbei auch „Augenmaß“ anwenden zu müssen. Person E betont die Wichtigkeit beider Aspekte und sieht auch die Zusammenarbeit wichtiger an als Vertragsverhandlungen, da es in der Praxis „mit der Zusammenarbeit anfängt“.

Abschließend muss festgehalten werden, dass die Aussagen zu unterschiedlich sind um eine eindeutige Zustimmung oder Ablehnung zu resümieren. Es gibt Personen, die der Meinung sind, dass der Kunde im öffentlich-rechtlichen Verfahren nicht zwangsläufig den gleichen Stellenwert habe wie in der freien Wirtschaft. Die Rolle des Kunden variere zudem im Laufe eines FBVs. Auf der anderen Seite finden sich viele Stimmen, die in der Summe ableiten lassen, dass es wichtig ist, dem Kunden mit seinen Bedürfnissen entsprechende Beachtung zu geben.

4.4.1.4 Viertes Wertepaar

Das im Agilen Manifest letztgenannte Wertepaar beschäftigt sich mit Veränderungen, die im Projektablauf eintreten. Es beschreibt, dass es wichtiger sei, auf Veränderungen zu reagieren als einen vorherigen Plan zu befolgen. Dieser Aspekt ist für die Befragten besser greifbar als das dritte Wertepaar. Person D ist der Meinung, dass das gestufte Verwaltungsverfahren der Beachtung von Änderungswünschen teilweise widerspreche. Als Beispiel nennt Person D die Aufstellung des Wege- und Gewässerplanes: „Im Prozess der Aufstellung kann man auf Veränderungen reagieren. Aber wenn man diesen Meilenstein überschritten hat, geht das nicht mehr so ohne weiteres. Dann würde die Prioritätensetzung nicht mehr passen.“ Gleichzeitig betont Person D jedoch, dass es im Planungsprozess durchaus wichtig sei, auf Veränderungen zu reagieren. Auch Person G hat zum letzten Wertepunkt die Aufstellung des Wege- und Gewässerplanes im Kopf und betrachtet Veränderungen im Planungsprozess während der Planungsphase als normal. Eine ähnliche Argumentation verfolgt Person H, sie stellt als besonderen Aspekt heraus, dass „wir beispielsweise auf Einvernehmen mit den Naturschutzbehörden aufgrund von naturschutzrechtlichen Aspekten angewiesen sind“ und bezieht sich auch wieder auf den Planungsprozess bei der Aufstellung des Wege- und Gewässerplanes. Person A ist gleicher Meinung und führt aus: „von außen eingebrachte Impulse müssen schon angewendet werden“. Eine Ausnahme bildet die Aussage von Person E. Sie ist der Meinung, dass es besser sei, vorweg klare Definitionen zu haben und stellt Änderungswünsche durch den Kunden als eher hinderlich dar.

Zusammenfassend steht das Dezernat für ländliche Entwicklung und Bodenordnung Veränderungen zunächst grundsätzlich positiv gegenüber. Eine Implementierung von Änderungswünschen muss aber auch aus rechtlicher Sicht möglich sein, was vor allem in planungsintensiven Abschnitten, die rechtlich weniger reglementiert sind, der Fall ist. Im Zusammenhang mit Veränderungen ist auch ein starker Fokus auf die Aufstellung des Wege- und Gewässerplanes zu erkennen. Es handelt sich hier

bei also scheinbar um einen Verfahrensschritt der sich in besonderem Maße für Agilität anbietet.

4.4.1.3 Zusammenfassung

Die Kernfrage, ob die agilen Werte zu den Anforderungen in der ländlichen Bodenordnung passen, muss nach Auswertung aller Aussagen mit „teilweise“ beantwortet werden. Veränderungen gegenüber kann man zwar bspw. positiv begegnen, intensive Dokumentationsverpflichtungen lassen sich hingegen in der Flurbereinigung nicht umgehen. Der Priorität von Individuen und Interaktionen gegenüber Prozessen und Werkzeugen kann nur bedingt gefolgt werden und auch die Kundenbedürfnisse können vor dem Hintergrund rechtlicher Reglementierungen nur teilweise die oberste Priorität genießen. Die Gesamtheit der agilen Werte stellt somit kein passendes Handlungsgerüst dar, da insbesondere die Anforderungen an rechtssichere Festlegungen, und das Erfordernis grundsätzlich allen Rechtsvorschriften Genüge tun zu müssen agilem Vorgehen in einigen Bereichen nicht entspricht. Der Kunde gerät vor dem Hintergrund starker rechtlicher Reglementierungen mit seinen Wünschen ins Nachtreffen. Eine Ausnahme bilden planungsintensive Arbeitsabschnitte.

4.4.2 Agile Prinzipien in der LBO

Im dritten Fragenblock soll untersucht werden, ob eine Anwendung agiler Prinzipien in den vier expliziten Verfahrensschritten mit Projektcharakter sinnvoll möglich ist. Da eine allgemeine Befragung zu unspezifisch wäre, bezieht sich die Befragung der Reihe nach auf die vier Teilprojekte mit dem stärksten Projektcharakter.

4.4.2.1 Vorarbeiten

Als erster Verfahrensschritt mit Projektcharakter stehen bei chronologischer Abfolge die Vorarbeiten bis zum Einleitungsbeschluss an. Hier wird bereits das erste Prinzip des iterativen Vorgehens von sechs der Befragten als umsetzbar erachtet. Die übrigen zwei äußern sich hierzu nicht. Person H äußert sich bspw. folgendermaßen: „Die Iteration macht auf je-

den Fall Sinn, weil man führt ja erst mal ausreichend Gespräche und holt sich Rückmeldungen, z.B. zur Verfahrensabgrenzung, was für Ziele verfolgen wir, wie müssen wir da weiter vorgehen, das ist also ganz wichtig.“ Die Vorarbeiten, an dessen Ende eine möglichst objektive und umfassende Informationsbasis hinsichtlich der Einleitungsentscheidung steht, können also auf iterativem Wege durchgeführt werden. Inkremente, die nach einzelnen Iterationen als funktionierendes Teilprodukt dem Kunden vorgelegt werden können, stellen jedoch kein sinnvolles Arbeitsprinzip dar. Die wenigen Aussagen in den Interviews der Personen D, F und H sind durchgehend negativ und Person F formuliert klar: „Es gibt keine Teilprodukte“. Somit sind Inkremente sowie Reviews, die lediglich bei der Existenz von Teilprodukten sinnvoll wären, in den Vorarbeiten nicht anwendbar. Das Prinzip der Einfachheit, welches besagt, dass lediglich die Arbeiten erledigt werden, die wirklich nötig sind, stößt grundsätzlich auf große Akzeptanz. Die Personen D und H bejahen Einfachheit grundsätzlich. Person C führt hierzu explizit folgenden Aspekt aus: „Je einfacher die Strukturen sind, desto einfacher lässt sie (die FB) sich wahrscheinlich auch durchziehen. Wenn ich jetzt eine Flurbereinigung einleite für ein Autobahnverfahren in Verbindung mit dem noch und dem noch und dem noch, was ja alles denkbar ist, dann wird die nachher so kompliziert und das ist unter Umständen auch ein Grund dafür, warum die Verfahren so lange dauern, das wir viel zu komplizierte Verfahren haben. Wenn die jetzt einfacher gestrickt wären mit klaren Zielsetzungen, auf die man sich konzentriert, wird es einfacher.“ Damit macht Person C deutlich, dass Einfachheit bei den Vorarbeiten ein Prinzip sei, das insbesondere bei der Definition der Ziele beachtet werden sollte. Diese werden in eben jenem Verfahrensschritt festgelegt. Auch das Begrüßen von Veränderungen sei während der Vorplanungsphase möglich und sinnvoll, was u.a. die Personen D, E und H erwähnen. Bzgl. der Teamaspekte bzw. den Prinzipien sechs und sieben geben sie die folgenden einheitlichen Aussagen: So werden Retrospektiven grundsätzlich als hilfreich angesehen, ein selbstständiges Team passe aber eher nicht, da auch sehr viele Externe in diesem Schritt mitarbeiten und es laut Person H einen geben müsse, der die Gruppe führt. Die Kooperation von Fachexperten und Entwicklern

sei laut Person D dann übertragbar, wenn alle Externen als Fachexperten angesehen würden und die internen Teammitglieder als Entwickler.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass fünf von acht der agilen Prinzipien im Verfahrensschritt Vorarbeiten sinnvoll angewendet werden könnten. So lassen sich die Arbeiten vor allem gut in Iterationen aufteilen, Einfachheit ist angebracht und auch Veränderungen können bis zum Einleitungsbeschluss positiv begrüßt werden. Weiterhin lässt sich eine Kooperation von Fachexperten und Entwicklern übertragen und Retrospektiven werden als sinnvoll erachtet. Teilprodukte in Form von Inkrementen, Reviews sowie selbstorganisierte Teams sind hingegen nicht hilfreich.

4.4.2.2 Wertermittlung

Nach Sichtung sämtlicher Aussagen zur sinnvollen Anwendbarkeit der Prinzipien im Bereich der Wertermittlung ergibt sich ein Gesamtbild, welches darauf hin deutet, dass die Wertermittlung bei der Bezirksregierung Arnsberg eher als Arbeitsprozess statt als Projekt durchgeführt wird und insofern agile Prinzipien kaum Potential haben. Person A versucht bspw. im Interview die Prinzipien auf den aktuell praktizierten Ablauf der Wertermittlung zu projizieren. Hieran erkennt man, dass der Wertermittlung in ihrer Durchführung wenig Flexibilität zugrunde liegt. Auch insgesamt werden im Interview von den meisten Personen kaum Aussagen zum Verfahrensschritt Wertermittlung getroffen. Lediglich Person H und D, die als einzige eine Aussage zu jedem Prinzip je Verfahrensschritt geben, treffen hierdurch auch Aussagen zur Wertermittlung. Inhaltlich sind diese allerdings oft konträr oder haben andere Teilaspekte zur Grundlage. Person C bestätigt schließlich, dass es sich bei der Wertermittlung um einen Arbeitsprozess handeln würde: „Bei der Wertermittlung werden Regeln aufgestellt, wie eine wertgleiche Ermittlung durchgeführt wird und danach ist es ein einfacher Arbeitsprozess, der erledigt werden muss. Insofern ist da auch nichts abzustimmen.“ Die Gesamtheit dieser und der übrigen Aussagen lässt den Schluss zu, dass eine Analyse hinsichtlich agiler Prinzipien aufgrund des zu starken Prozesscharakters nicht zielführend ist. Die Wertermittlung weißt zwar wie in Kapitel 3.2.3 Merkmale eines Projektes auf, behandelt wird sie in der ländlichen Bodenordnung, zumindest bei der

Bezirksregierung Arnsberg, als Verfahrensschritt mit überwiegendem Prozesscharakter.

4.4.2.3 Aufstellung Wege- und Gewässerplan

Einen Verfahrensschritt, der hingegen auch als Projekt durchgeführt wird, stellt die Aufstellung des Wege- und Gewässerplanes dar. Fünf der Befragten erachten in diesem Verfahrensschritt ein iteratives Vorgehen für sinnvoll. Person E begründet dies damit, dass es sich um ein Produkt handele, das sich auch „allmählich entwickelt“ und sich insofern für Iterationen anbieten würde. Auch Person B betont, dass „Iterationen hier gut passen“. Person H spricht gar davon, dass Iterationen im Plan nach §41 „ganz doll drin sind, weil da haben Sie ja erst die §38er-Termine, dann die Einzeltermine, dann hinterher den Anhörungstermin, also das ist stark ausgeprägt“. Im Fortgang spricht Person H davon, dass es allerdings „kein funktionierendes Teilprodukt gibt, sondern an diesem Plan gearbeitet wird. Es werden zwar Entwürfe rausgegeben, aber das funktioniert ja dann noch nicht. Der Plan nach §41 ist ja eine Entwicklung hin zum Wegebau und ist ein Gesamtprojekt, wo der eine Weg nicht ohne den Rest kann.“ Auch das Prinzip der Reviews lässt sich anwenden, obgleich es im Kerngedanken stark mit den Inkrementen verknüpft ist. Es gibt jedoch eine Vorschrift, die besagt, dass der Wege- und Gewässerplan im Benehmen mit dem Vorstand der Teilnehmergeinschaft aufzustellen ist. Dieser Sachverhalt könne laut Person H als eine Form des Reviews interpretiert werden, wenngleich der Begriff des Benehmens nicht zwangsläufig eine Übereinstimmung impliziere. Die Einfachheit wird erneut, soweit von den Befragten angesprochen, als positiv und sinnvoll erachtet und auch das Begrüßen von Veränderungen wird im Planungsprozess als hilfreich angesehen. Person G differenziert in diesem Zusammenhang und erwähnt, dass Veränderungen ab einer gewissen Planungstiefe eher negativ seien. Der Aufwand, der hieraus resultiere stünde dann oftmals nicht mehr im Verhältnis zum Mehrgewinn durch die Planungsänderung. Die Teamgedanken im Sinne von Retrospektiven sowie selbstorganisierter Teams werden ebenfalls als überwiegend sinnvoll eingeschätzt und auch die Kooperation von Fachexperten und Entwicklern findet sich gemäß der Aus-

sagen in intensiver Form im Projekt zur Aufstellung des Wege- und Gewässerplanes wieder, bzw. sollte hier vermehrt angewendet werden. Person E betont bspw. dass eine „enge Zusammenarbeit unbedingt erforderlich“ sei und auch Person H ist direkt in der Lage, konkrete Personengruppen zuzuordnen.

Insgesamt scheint sich ein agiles Vorgehen bei der Aufstellung also anzubieten. Bis auf das Prinzip der Inkremente lassen sich alle Prinzipien in mehr oder weniger ausgeprägten Formen sinnvoll einbinden.

4.4.2.4 Neuzuteilung der Grundstücke

Als finalem Verfahrensschritt, der hinsichtlich der Prinzipien untersucht werden soll, wird das Projekt der Neuzuteilung der Grundstücke behandelt. Bei der Befragung fällt auf, dass einige der Interviewpartner nicht genau zwischen dem Projekt der Neuzuteilung und der Aufstellung des FBPs unterscheiden. Hier sei angemerkt, dass es sich bei der Neuzuteilung zwar um ein Kernelement des FBPs hält, es hier aber als eigenständiges Teilprojekt behandelt wird. Auch gibt es zu einigen Punkten unterschiedliche Auffassungen. Inkremente und Iterationen werden bspw. von den Personen A, E und F als positiv erachtet und zum momentan praktizierten Ablauf zugeordnet. Sie nennen sinngemäß den Zuteilungsentwurf seitens der Behörde als eine Form eines Inkrementes. Dieser dient dazu, dem einzelnen Teilnehmer seine jeweilige Zuteilung zu erläutern woraufhin er im Planwuschtermin diesem Vorschlag zustimmen kann oder aber argumentativ unterstützte Änderungswünsche vorbringt. Tatsächlich handelt es sich hierbei jedoch um einen einmaligen Vorgang. Zwar spricht Person F davon, den Planwuschtermin auch wiederholen zu können bzw. „Den engen Kontakt zum Teilnehmer als Kunden immer wieder zu wiederholen“. Dies ist aber laut Aussage von Person D „aus der Größe eines Verfahrens heraus nicht möglich“, da ein Verfahren oft mehrere hundert Teilnehmer haben kann und wird auch nach Aussagen von Person E als nicht sinnvoll erachtet. Ein weiterer Aspekt, der gegen ein iteratives bzw. inkrementelles Abstimmen der Zuteilung mit dem Eigentümer spricht, sind die gegenseitigen Abhängigkeiten. Es kann keine Teilprodukte im Sinne einer einzelnen Zuteilung für einen Eigentümer geben, da diese in direktem Zu-

sammenhang mit den Zuteilungen der übrigen Teilnehmer steht, denn die Fläche ist begrenzt. Eine Änderung einer Zuteilung wirkt sich immer unmittelbar auf die übrigen Zuteilungen aus. Schlussendlich sind Iterationen und Inkremente als auch die Reviews entsprechend der Aussagen der Personen D und H sowie in Teilen von E eher unpassend. Reviews können allerdings im übertragenen Sinne als Planwunschtermine betrachtet werden. Diese finden allerdings nicht regelmäßig sondern wie von Person H betont „zu vom Gesetz vorgeschriebenen Zeitpunkten“ statt. Das Begrüßen von Veränderungen kann ebenso wie die Einfachheit hingegen als nützlich betrachtet werden. Die Personen D, F und H sowie bzgl. der Veränderungen auch Person A sehen diese Prinzipien in der Zuteilung. Der Aspekt der Einfachheit ist bereits mehrfach angesprochen worden und Veränderungswünsche seitens des Kunden werden, soweit möglich, auch berücksichtigt. Bzgl. der Teamaspekte nennt Person E einen Aspekt, der gegen die Nutzung selbstorganisierter Teams spricht: Es handele sich um die Tatsache, dass schlussendlich eine Person existieren müsse, bei dem alle Abfindungswünsche zusammenfließen würden und die auch die Verantwortung in Form der Unterschrift bzgl. der Zuteilung gemäß des FBPs übernehmen müsse. Nach Aussage von Person E könne sich die zuständige Person lediglich Rat von anderen im inoffiziellen Sinne einholen. Auch Person H spricht sich gegen die Anwendung von Teams aus, begründet dies aber eher aus der momentanen Situation: „Man setzt sich nicht zusammen“. Das von Person E angesprochene Rat einholen lässt sich allerdings organisatorisch in einem Team gut umsetzen. Dieser Meinung sind auch die Personen F, C, und D. Wobei sie das Team auch direkt als kleines Team aus dem Bereich der Bodenordnung benennen. In diesem Fall wäre laut Person D auch die Anwendung einer Retrospektive denkbar. Bzgl. des letzten Prinzips der Kooperation sind sich die Personen D, F und H einig und bejahen das Prinzip, betonen aber auch, dass die Kooperation rein intern stattfinden wird. Die übrigen Personen treffen hierzu keine nennenswerte Aussage.

Fasst man sämtliche Aussagen zusammen und versucht ein schlüssiges Endergebnis zu konstruieren sind die Prinzipien der Iterationen, Inkremen-

te und Reviews weniger sinnvoll während sich alle übrigen gut anwenden lassen. Die Neuzuteilung von Grundstücken kann daher vermutlich nur in Teilen agil betrieben werden. Da die Aussagen häufig sehr unterschiedlich sind, kann ein finales Resümee nur schwer getroffen werden.

4.4.2.5 Zusammenfassung

Die Betrachtung der Prinzipien in den vier Verfahrensschritten hat gezeigt, dass jedes Teilprojekt mit seinen Anforderungen detailliert betrachtet werden muss, um eine Aussage zur sinnvollen Anwendung der einzelnen Prinzipien treffen zu können. Es lässt sich aber durch die angewendete Methode eine differenzierte Gesamtaussage treffen. Die nachfolgende Abbildung fasst die Analyse-Ergebnisse für die Prinzipien noch einmal pauschalisiert zusammen.

Agile Prinzipien	Vorarbeiten	Wertermittlung	Wege- und Gewässerplan	Neuzuteilung
Iterationen	+	K.A.	+	-
Inkremete	-	K.A.	-	-
Einfachheit	+	K.A.	+	+
Veränderung begrüßen	+	K.A.	+	+
Reviews	-	K.A.	+	-
Retrospektiven	+	K.A.	+	+
Selbstorganisierte Teams	-	K.A.	+	+
Kooperation	+	K.A.	+	+

Abb. 4.1 Agile Prinzipien in der LBO

4.4.3 Agile Techniken in der LBO

Im Folgenden wird der Fragenblock zu den acht ausgewählten agilen Techniken ausgewertet. Es werden in erster Linie die Bereiche erwähnt, in denen eine Anwendung der jeweiligen Technik als gewinnbringend eingeschätzt wird (Frage 4.1).

4.4.3.1 Potentiale der einzelnen Techniken

Als erste einzuschätzende Technik werden User Stories behandelt. Von den meisten der Befragten wird diese Technik im Planwuschtermin gesehen. Hier können sich bspw. Formulierungen ergeben wie: „Als Eigentümer möchte ich, dass meine Flächen arrondiert werden um wirtschaftlicher Landwirtschaft betreiben zu können.“ Der Mehrwert der Technik besteht in der fest vorgegebenen Formulierungsstruktur, wodurch Planwünsche untereinander vergleichbarer und übersichtlicher werden. Die Personen G und D sehen das Tool eher im Bereich der Vorarbeiten. Person G würde hier „zwei Pluspunkte vergeben“, ohne diese Auffassung jedoch zu begründen. Person D kann sich eine Anwendung im Bereich der Vorarbeiten vorstellen, bei der „der Raum formuliert, was er eigentlich will. Da, wo wir eine Flurbereinigung rein tragen wollen, wobei die Grundeigentümer, Kommunen, Landwirtschaftskammer und keine Ahnung wer da in dem Raum agiert diese User Stories äußern können, das fände ich schon wichtig.“ User Stories werden also an unterschiedlichen Stellen im Verfahren als sinnvoll erachtet.

Die Anwendung eines Task-Boards wird von vielen als gutes Hilfsmittel angesehen. Es könnte bspw. laut den Personen F und A als Orientierungstool im Gesamtverfahren angewendet werden und hier gegenüber allen Projektbeteiligten den Verfahrensstand visualisieren. Person G empfindet das Board als gute Strukturierungshilfe, sieht die Stärken vor allem in Zeiten, in denen tatsächlich Zeitdruck herrsche und hat es „in einer ähnlichen Form auch schon benutzt“. Ein Aspekt der zumindest von den Personen D und F als nachteilig empfunden wird, ist, dass die Teilaufgaben innerhalb der FB i.d.R. nur durch eine bestimmte Personengruppe durchgeführt würden. Es gäbe „eher Spezialisten statt Generalisten“ (Person F), die sich dann auch im speziellen für die Erledigung einer bestimmten Aufgabe empfehlen würden, „das ist ein bisschen ein Manko“ (Person D). Der agile Teamansatz geht hingegen eher davon aus, dass ein Team aus Generalisten besteht, die in der Lage sind, jede Teilaufgabe aus dem Task-Board zu bearbeiten. „Nichts desto trotz sind viele Vermesser hier, man könnte also in dem Sachgebiet durchaus auch Pakete finden, die mehrere

machen können. Und für die Organisation der AGs halte ich das für ein sehr flexibles, übersichtliches Instrument“ (Person D). Durch die Nennung von AGs impliziert Person D auch die Auffassung, dass sie eine Anwendung eher in den einzelnen Verfahrensschritten sieht, statt rein aus Visualisierungsgründen im Gesamtverfahren. Person B teilt diese Auffassung. Sie ist der Meinung, dass es „eher für kleinere Schritte sinnvoll ist“, da es bei Projektion auf das Gesamtverfahren zu träge sei, da „kaum Fortschritte erkennbar“ wären. Schließlich spricht sich auch Person H für eine Anwendung in kleinen Bereichen aus. Sie empfindet das Tool als gut für den Plan nach §41, für die Wertermittlung als auch für die Vorarbeiten. Das Task-Board kann also sowohl im Gesamtverfahren seine Vorteile als Visualisierungstool für den Verfahrensstand haben, als auch in den Teilprojekten angewendet werden. Hier ist allerdings der Spezialisten-Aspekt als Einschränkung zu sehen. In den Vorarbeiten ist es bspw. denkbar einzelne Aspekte, die über den zu beplanenden Raum herausgefunden werden müssen, als Teilaufgaben aufzuführen und diese von unterschiedlichen Personen recherchieren zu lassen.

Eine weitere bedeutende agile Technik ist das Daily-Standup-Meeting. Auch dieses Tool wird überwiegend positiv gesehen. Insbesondere Person F sieht das Daily-Meeting durchweg positiv und betont die effektive Zeitnutzung. Die Personen A, D und G bejahen das Tool, betonen aber, dass eine tägliche Besprechung bei den eher langfristigen Arbeiten nicht nötig sei. Person D schlägt bspw. einen wöchentlichen Rhythmus vor, Person G eine individuelle Frequenz: „So oft wie notwendig“. Bzgl. der drei vorgegebenen Fragen fallen die Aussagen ebenfalls unterschiedlich aus. Während Person G in der Vorgabe eine zu starre Struktur sieht, betont Person B den steuernden Effekt der Fragen für die Führungsperson, die sich so auf einfache Art und Weise einen Überblick über das Arbeitspensum der Mitarbeiter verschaffen könne. Auf der anderen Seite sehen die Personen E und H dementsprechend die negativen Auswirkungen für die Mitarbeiter, da sie „zu viel Druck“ für den einzelnen erkennen. An dieser Stelle muss jedoch an ein Kernprinzip des APM erinnert werden, da es in den selbstorganisierten Teams keinen Projektleiter im Sinne einer Füh-

rungsperson geben sollte. Der Aspekt der Durchführung im Stehen wird von keinem Befragten angesprochen. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass ein Daily-Standup-Meeting in abgewandelter Form als sinnvoll erachtet wird.

Die Begrenzung paralleler Arbeiten durch ein WIP-Limit empfinden alle Befragten im Kern positiv. Da jeder Projektleiter im Bodenordnungsdezernat der Bezirksregierung Arnsberg zwei bis vier Projekte parallel leitet, bekommt das Limit vor diesem Hintergrund eine besondere Bedeutung. Person H ist diesbezüglich der Meinung man könne „lediglich priorisieren“.

Eine der elementarsten Techniken stellt im APM die Anwendung von Timeboxing dar. Es ist das Werkzeug, dessen Anwendung eines der wichtigsten Aspekte des APM realisiert: Die Einhaltung wirklich fester Zeitvorgaben. Wie in der Einleitung angeklungen, ist es ein Bestreben des zuständigen Ministeriums des Landes NRW, die durchschnittliche Zeitdauer von FBV auf zehn Jahre zu reduzieren. Gelingt dies, würde auch die Akzeptanz der ländlichen Bodenordnung in der Bevölkerung weiter steigen. Die Anwendung agiler Methoden und Techniken kann hierbei hilfreich sein, da sie den Zeitaspekt kompromisslos in den Fokus stellen. Person E bestätigt im Interview, dass von der Leitungsebene ein „großes Interesse an Zeitvorgabe besteht“ und auch Person D erkennt das Potential von APM und bezeichnet eine Timebox grundsätzlich als gutes Tool. Eine Anwendung wird von ihr bei der Aufstellung des Wege- und Gewässerplanes sowie bei der Zuteilung gesehen, „da es hier sonst kein Ende gibt“. Dies sind jedoch die einzigen positiven Stimmen. Im Großen und Ganzen überwiegt die Skepsis, da viele befürchten, dass die Qualität der Arbeit stark leiden könnte. Die Kernaussagen der Personen A, C, H, B, G, E als auch F gehen in diese Richtung. Die Argumente sind vielfältig. So sagt Person C, dass „aufgrund von Widersprüchen und Klagen keine Termine benennbar“ seien und die Abhängigkeit von Dritten einfach zu groß sei. Person A vertritt die deutlichste Stellung und formuliert: Eine feste Zeitvorgabe sei „nicht machbar, die Ziele sind in ihrer Erfüllung abhängig von Personen. Nach diesem System hier Zeiten vorzugeben ist bei uns schlichtweg unmöglich.“ Insbesondere bei dem Konzipieren von Grund-

stücken sei das Tool „sehr schlecht“. Die Personen G und H führen aus, dass die Zeit nicht oberste Priorität haben könne sondern in der Bodenordnung Ergebnis und Qualität wichtiger seien. Person B nennt die großen Abhängigkeiten von außen als Hinderungsgrund. Unter Berücksichtigung sämtlicher Stimmen muss letztlich resümiert werden, dass eine feste Timebox kein Potential in der Bodenordnung hat.

Eine eher spielerische Technik ist das Planning Poker. Kernaussage der Technik ist es, vom Team akzeptierte Zeitvorgaben zu erarbeiten. Die Resonanz ist überwiegend positiv. Person G findet „das richtig gut. Das kann man mal machen, da sieht man mal die unterschiedlichen Einschätzungen und das stell ich mir ganz amüsan vor“. Eine Aussage, an welcher Stelle das Tool genutzt werden, kann gibt Person G nicht. Person H nennt hingegen insbesondere den Plan nach §41: „Da haben wir immer ganz feste zeitliche Vorgaben, weil ja der Ausbau im nächsten Jahr daran hängt, da wäre das eine gute Methode, die man anwenden könnte. Bei den anderen kann man es auch also bei der Wertermittlung und bei der Planaufstellung, nur die Konsequenzen sind nicht so groß. Also klar muss ich mich rechtfertigen vorm Ministerium, warum ich einen Termin nicht eingehalten hab, das ist blöd aber, das kriegt man ja hin, aber beim Plan nach §41 hängt dann daran, dass man fürs nächste Jahr das Geld angemeldet hat und da hängen andere Personen dran, die dann hier bei uns den Ausbau machen. Die wären dann ja verplant für dieses Jahr und plötzlich, wenn man es nicht schafft, fällt was weg und dann muss man für die neue Arbeit suchen. Insofern ist das da am wichtigsten.“ Person D findet die Technik „überall da, wo Zeit und Kosten geschätzt werden“ gut und auch Person C macht interessante Ausführungen zur Technik und sieht gleich mehrere Anwendungsbereiche. So würde sie bspw. bei der Abschätzung der Dauer von Vermessungsprojekten genutzt werden können oder auch in der Dezentralen Sitzung, wo auf Führungsebene häufig eine Zeitdauer oder auch ein Kostenbetrag abgeschätzt werden muss. „Bei manchen Zeitabläufen und Einschätzungen wäre das interessant, so kommt man vielleicht mal zu realistischeren Einschätzungen“ (Person C). Ein weiterer Anwendungsbereich sei die Einschätzung von Prioritäten bzgl. der Bearbeitung

von Arbeitsschritten bei der Aufstellung des FBP. „Wie wichtig erscheint ein bestimmter Arbeitsabschnitt oder lässt man das sein, wie viel Energie bringt man da rein, wie viel Nutzen hat der. Auf den Pokerkarten würden dann unterschiedliche Prozesse stehen und keine Geldzahlen oder so etwas“ (Person C). Eine der wenigen negativen Aussagen kommt von Person A. Sie gibt zu bedenken, dass für eine realistische Einschätzung das „Team zu heterogen“ sei. Dem muss jedoch entgegengesetzt werden, dass gerade ein heterogenes Team zu vielfältigen Zeiteinschätzungen führen kann, die dann in der Gruppe diskutiert werden können. Schlussendlich wird von den Befragten keiner Technik so viel Potential zugesprochen wie dem Planning-Poker. Ein Einsatz ist in vielen Bereichen denkbar und der Grundgedanke ist auch auf andere Fragestellungen im Zusammenhang mit Einschätzungen übertragbar.

Ein Burn-Down-Chart wird eher negativ eingeschätzt. Die Interviewpartner A, F, G und H sehen keine großen Vorteile in einer Anwendung. „Das ist zwar nett, aber nicht nötig“, führt bspw. Person H aus. Das Tool ist analog zur Timebox eng mit dem Einhalten von Terminen verknüpft. „Wenn man einem Bauern sagt wir müssen bis dann und dann fertig werden, sagt dieser: „Dann lass es lieber“ “. Dieses ist bspw. die Erklärung von Person A, warum feste Zeitvorgaben und eine damit im Zusammenhang stehende Visualisierung mittels Burn-Down-Chart nicht zur FB passen. Die Argumentation würde zwar nur für das Außenverhältnis wirken, aber auch im Innenverhältnis sehen bspw. die Personen H und F eher eine demotivierende Wirkung, wenn Zeiträume nicht eingehalten werden können. Lediglich die Personen B und C sehen auch positive Aspekte in einer Anwendung, nennen aber keinen konkreten Anwendungsfall in der FB. Person C betont, dass die Technik nur sinnvoll sei, wenn die Planungsdaten bzw. der Verlauf der roten Linie nicht angepasst würden. Dies sei bisweilen oft der Fall im zuständigen Dezernat, da hier bei Nicht-Einhaltung der Planungszeiträume die Zeiträume einfach angepasst würden. Hierdurch gehe „unser Schiff aber nicht unter“, da anders als in der freien Wirtschaft Zeitvorgaben im öffentlichen Dienst eine untergeordnete Rolle spielen können.

ten. Zusammenfassend wird das Burn-Down-Chart als wenig hilfreich empfunden.

Die letzte diskutierte Technik sind Persona. „Grundsätzlich macht es Sinn, sich um Bedürfnisse Gedanken zu machen“, ist die Auffassung von Person B und auch Person C erkennt das Vorhandensein spezieller Kundengruppen in der FB, sieht jedoch keine Möglichkeit durch Persona in steuernder Art und Weise einzugreifen. So sind es letztlich auch überwiegend negative Stimmen, die in ihrer Gesamtheit den Verfasser zu dem Schluss kommen lassen, dass eine Anwendung der Technik in der ländlichen Bodenordnung kein Potential hat. Entsprechende Ausführungen kommen von den Personen A, G, F und D. Person A führt aus: „Das wäre unverschämt, nicht sinnvoll und gehört nicht in ein öffentlich-rechtliches Verfahren“.

4.4.3.2 Zusammenfassung

Die Auswertung des Fragenblocks zeigt, welche Techniken im Bereich der ländlichen Bodenordnung angewendet werden könnten. Die nachfolgende Abbildung fasst die Ergebnisse in vereinfachter Form zusammen.

Technik	Anwendbarkeit
User Stories	Ja, an unterschiedlichen Stellen denkbar
Task Board	Ja, im Gesamtverfahren (Visualisierungszwecke) als auch in Teilprojekten
Daily-Standup-Meeting	Ja, in abgewandelter Form
Work-in-Progress-Limit	Ja, Kerngedanke ist positiv
Timeboxing	Nein, Qualität geht vor festen Zeitvorgaben
Planning Poker	Ja, Einsatz ist in vielen Bereichen denkbar
Burn-Down-Chart	Nein, Technik ist wenig hilfreich
Persona	Nein, eine Anwendung ist nicht sinnvoll

Abb. 4.2 Agile Techniken in der LBO

4.4.4 Produkt- und Kundenfragen

Da die Definition von Produkten und Kunden im APM einen besonderen Stellenwert hat werden in diesem Kapitel durch Auswertung des entsprechenden Fragenblocks für alle Verfahrensschritte mit Projektcharakter sowie das Gesamtverfahren die Produkte und Kunden bestimmt. Die Auswertung erfolgt in zusammengefasster Form, wobei bei Nennung von jeweils nur einem Produkt bzw. einer Kundengruppe sich mindestens die Hälfte der Interviewpartner hierfür ausgesprochen hat. Aus Gründen der Vereinfachung erfolgt in diesem Kapitel keine Zuordnung der Aussagen zu einzelnen Personen.

Als Produkt des Teilprojektes Vorarbeiten kann die Aufstellung des Einleitungsbeschlusses angesehen werden. Hierbei handelt es sich um einen Verwaltungsakt, der die förmliche Einleitung des Verfahrens vollzieht. Sämtliche Vorgänge im Verfahrensschritt „Vorarbeiten“ sind darauf ausgerichtet, möglichst umfängliche Informationen über das Planungsgebiet sowie die vorliegenden örtlichen, rechtlichen, formellen sowie informellen Gegebenheiten zu bekommen. Fällt die Analyse dessen positiv aus, schließt der Einleitungsbeschluss das Teilprojekt ab. Das Produkt selber ist zwar in seiner Form nicht variabel, der Beschluss ist aber immer das Ziel, auf das man im Teilprojekt Vorarbeiten hinarbeitet. Als Kunde können unterschiedliche Gruppen angesehen werden. Die bedeutendsten Kunden sind die potentiellen Teilnehmer des Verfahrens, aber auch Träger öffentlicher Belange, sowie in Teilen die Politik und die von ihr verfassten Ziele der Raumordnung können als Kunde angesehen werden.

Auch beim Produkt der Wertermittlung handelt es sich um einen Verwaltungsakt. Die Feststellung der Ergebnisse der Wertermittlung beinhaltet als Produkt sämtliche Wertermittlungs-Ergebnisse und erzeugt durch seinen Verwaltungsakt-Charakter zugleich Rechtswirkung gegenüber den Beteiligten. Kunde ist wiederum der einzelne Teilnehmer für den die Wertermittlung gilt. Die Durchführungspflicht einer Wertermittlung ergibt sich allerdings aus dem FlurbG.

Ein Produkt für das Teilprojekt der Aufstellung des Wege- und Gewässerplanes lässt sich ebenfalls schnell ausfindig machen. Der Plan mit all seinen Bestandteilen stellt das Produkt dar. Erweitert werden kann der Produktbegriff noch durch den Vorgang der Plangenehmigung oder der Planfeststellung. Somit ist das Endprodukt die Genehmigung oder die Feststellung des Wege- und Gewässerplanes. Die Kunden der Planaufstellung sind die Teilnehmer des Verfahrens sowie dritte Planungsträger bzw. Träger öffentlicher Belange.

Bei der Zuteilung kann ein Produkt weniger klar benannt werden. Die Befragten nennen hier beispielweise die Ausführungsanordnung, eine fertige Zuteilung, die Besitzeinweisung oder auch ein Teilelement des FBPs. Am ehesten kann als Produkt eine fertig ausgearbeitete und abgestimmte Grundstücks-Zuteilung für das gesamte Gebiet angesehen werden. Kunde des Zuteilungsprojektes ist zweifelsfrei der Teilnehmer des Flurbereinigungsverfahrens.

Produkt des Gesamtverfahrens ist schließlich der Flurbereinigungsplan mit all seinen rechtlichen Regelungen. Er ist das umfassende Werk, in dem die komplette Arbeit der vorangegangenen Jahre einfließt. Seine Inhalte können in Kapitel 3.2.7 nachgelesen werden. Das förmliche Ende des Verfahrens wird schließlich durch den Abschluss des letzten Verwaltungsaktes, der Schlussfeststellung, vollzogen. Hierbei handelt es sich aber um einen rein formalen Akt. Die inhaltlichen Ausarbeitungen des Gesamtprojektes finden sich allein im Produkt FBP. Alle übrigen Maßnahmen setzen diesen nur um. Kunden der Gesamtmaßnahme sind in erster Linie die Teilnehmer, aber auch Träger öffentlicher Belange bzw. allgemein alle natürlichen oder juristischen Personen die von der Durchführung profitieren.

4.4.5 Generelle Anwendbarkeit

Im letzten auszuwertenden Fragenblock wird der Frage nachgegangen welche Verfahrensschritte sich am ehesten für APM eignen und ob APM

von den Interviewpartnern ganz allgemein nur als anwendbar oder aber auch als sinnvoll eingeschätzt wird.

Bei der Frage nach dem agilsten Verfahrensschritt nennen die Personen A und F den Flurbereinigungsplan als Gesamtprodukt des Verfahrens. „Der FBP iteriert sich bis er zur End-Reife kommt, man gibt auch immer Inkremente an die Beteiligten ab und er ist ein teambezogenes System, also unabhängig davon, dass dieses Produkt nicht in kleinen Zeiträumen passiert, ist es eigentlich das, was man als Projekt über einen langen Zeitraum mit vielen, vielen Meilensteinen managen muss“ (Person A). Im Team sieht Person A hierbei den Projektleiter, Sachbearbeiter und auch den Dezernenten, „der dann der Scrum Master wäre“. Die Begründung von Person F ist eine andere. Sie lautet: „weil wir immer auf Veränderungen reagieren müssen egal von welcher Seite sie kommen“. In einem Projektteam wären laut Person F dann „der Dezernent, der Projektleiter, Mitarbeiter aus Verwaltung, Techniker, Grafiker, Juristen, Landschaftspfleger, Tiefbauer und Finanzierer. Also im Grunde alle, nur dass nicht jeder konsequent bei jedem Schritt dabei ist, sondern eine sehr dynamische Gruppe existiert.“ Dem Iterationscharakter würden dann „am ehesten die Meilensteine bzw. Verwaltungsakte“ entsprechen. Beide Personen sehen also unabhängig voneinander das Gesamtverfahren als den Bereich an, in dem APM angebracht wäre. Ein entsprechendes Team könne sich aus den vorhandenen Personengruppen zusammenstellen und auch Iterationen seien in Form der Verwaltungsakte vorhanden.

Person H nennt hingegen die Aufstellung des Planes nach §41. Ein Projektteam würde sich aus „dem Projektleiter, dem für Landschaft zuständigen, dem Wegebau, der Finanzierung und denjenigen die das grafisch umsetzen“ zusammensetzen. Als Iterationsabfolge könne man hier zunächst eine Vorwegplanung der Behörde sehen, wobei diese sich die „Ideen der Träger öffentlicher Belange zu eigen macht und daraufhin der Plan mit dem Vorstand der Teilnehmergeinschaft iterativ angepasst wird“.

Sogar drei Personen sprechen sich für den Verfahrensschritt der Vorarbeiten aus (Personen D, E und G). Die Begründungen der Personen G und E

ähneln sich. Person G führt aus, dass man hier am freiesten sei und der Rahmen noch gestaltet werden könne. Person E betont die Möglichkeit, Änderungsprozesse noch hinzuzufügen und ebenfalls die größeren Freiheitsgrade. Bzgl. der Teamzusammensetzung sprechen sich alle für folgende Konstellation aus: Dezernent, Projektleiter und Experten aus den Fachbereichen, Verwaltung, Bau, Landschaft und Finanzierung wären demnach zu beteiligen, falls Externe außen vor gelassen würden. Iterationen seien ebenfalls umsetzbar. Person E nennt hier zunächst die Antragstellung, dann den Vorgang der Verfahrensabgrenzung, ein grobes Wegekonzept sowie die Ermittlung, in welchen Bereichen genau der Verbesserungsbedarf der Landschaft existiert. Person D hingegen fokussiert das iterative Vorgehen auf die Verfahrensabgrenzung selbst. Sie erklärt, dass zunächst mit den Kunden die Verfahrensziele entwickelt werden müssten. Im Anschluss könne man dann je Ziel eine räumliche Abgrenzung vollziehen, durch die man festlegt, welcher Planungsraum benötigt würde um das jeweilige Ziel umzusetzen. So könne die Abgrenzung des Raumes je Ziel eine einzelne Iteration darstellen, die dann im Anschluss bspw. in Form eines Reviews mit dem Kunden diskutiert werden könne. Als Endergebnis könne man alle Abgrenzungen der einzelnen Ziele überlagern und somit das Verfahrensgebiet als Summe aller Teilgebiete definieren. Auch Person G erkennt einen iterativen Charakter, da die Vorstellungen über die durchzuführenden Maßnahmen im Projektverlauf immer konkreter würden. Diese Iterationsform sei aber nur bis zu einem bestimmten Reifegrad der Planung möglich.

Die Auswertung der Interviews zu dem ersten Teil des letzten Frageblocks zeigt, dass es unterschiedliche Verfahrensschritte gibt, in denen eine Anwendung sinnvoll möglich ist. Ein Fokus liegt auf dem Verfahrensschritt der Vorarbeiten, da hier besonders viele Freiheitsgrade existieren. Dies lässt allerdings noch keinen Rückschluss darauf zu, dass alle genannten Abschnitte sich in Gänze für Agilität eignen sondern vielmehr, dass sie sich aufgrund des Vorhandenseins bestimmter agiler Aspekte vordergründig anbieten.

Als finale Auswertung werden die Aussagen zur generellen Anwendbarkeit betrachtet. Fragt man die Interviewpartner ob sich APM in Gänze, in Teilen oder vollumfänglich für die Anforderungen der LBO anbiete, so antworten alle, dass es sich nur in Teilen anbiete. Die Frage ob eine Anwendung nur möglich oder auch sinnvoll sei wird dementsprechend von einem Großteil der Befragten mit „in Teilen sinnvoll“ beantwortet. Eine große Einschränkung besteht im Zeitaspekt. So würde es den Ansprüchen einer FB nicht gerecht, streng einzuhaltende Zeitvorgaben zu verwenden und bei Nicht-Einhaltung auf Inhalte zu verzichten oder qualitativ schlechte Arbeiten abzuliefern (Personen G, H und E). Die Prioritäten gemäß des magischen Dreiecks für das KPM würden hier besser passen (Personen G, H und E). Auch seien insgesamt die rechtlichen Abhängigkeiten zu massiv (Personen E und H). Person F merkt überdies an, dass APM besser zu Projekten aus der freien Wirtschaft passe, der Grundgedanke und Teilelemente des APM jedoch „sehr spannend“ seien.

4.5 Zusammenfassung

Hauptziel der vorliegenden Arbeit ist es, Aspekte des APM auf ihre Anwendbarkeit und potentielle Prozessverbesserungen in der ländlichen Bodenordnung zu überprüfen. Zu diesem Zweck musste den Mitarbeitern zunächst das Wissen über APM vermittelt werden, was in Form eines ausführlichen Vortrages mit anschließender Diskussionsmöglichkeit geschah. Die Mitarbeiter, welche am Vortrag teilgenommen haben, sind auch jene Mitarbeiter, mit denen im Anschluss das Interview durchgeführt wurde. Es handelt sich um Personen mit besonderem Expertenwissen im Umfeld der ländlichen Bodenordnung. Um auf adäquate Weise deren Einschätzungen abzufragen wurde zunächst ein strukturierter Fragebogen entwickelt. Er enthält fünf einzelne Fragenblöcke, die unterschiedliche agile Aspekte auf die LBO projizieren und somit deren Potentiale abfragen. Ein weiterer Fragenblock wurde vorangestellt, um Einblicke in die momentane PM-Situation zu erhalten. Die Befragung erfolgte in Form eines leitfadengestützten Interviews, damit die Interviewpartner die Möglichkeit hatten, zu-

sätzlich narrative Elemente einzubringen und durch die interviewende Person gleichzeitig eine Strukturierungsmöglichkeit gegeben ist.

Die Auswertung des ersten Fragenblocks hat aufgezeigt, dass ein PM im Dezernat für ländliche Entwicklung und Bodenordnung der Bezirksregierung Arnsberg bisher eher selten bis gar nicht durchgeführt wird und die Erfahrungen der Mitarbeiter zu diesem Thema eher gering sind. Anwendungsmöglichkeiten für PM im Allgemeinen sind allerdings durchaus in mehreren Verfahrensschritten wie auch dem Gesamtverfahren vorhanden.

Bezogen auf die Potentiale des APM in der ländlichen Bodenordnung lässt sich festhalten, dass die agilen Werte in ihrer Gesamtheit nicht zu den Anforderungen der ländlichen Bodenordnung passen. Zwar lassen sich einzelne Aspekte an unterschiedlichen Verfahrensstellen finden, die deren Prioritätensetzung stützen. Insbesondere aufgrund der enormen Dokumentationsverpflichtungen und vieler rechtlicher Zwänge, ist Agilität gemäß des Agilen Manifestes auf Ebene der Werte jedoch kein passender PM-Ansatz. Lediglich in planungsintensiven Abschnitten findet sich eine gemeinsame Basis von Anforderungen der LBO und Agilität.

Auf Ebene der Prinzipien ergibt sich ein differenzierteres Bild. Hier wurden statt einer generellen Befragung vier Teilprojekte eines Flurbereinigungsverfahrens auf Anwendungsmöglichkeit von acht der zwölf agilen Prinzipien überprüft. Beim Teilprojekt Wertermittlung wurde hierbei festgestellt, dass sich dieses in der Praxis trotz Projektcharakter eher für eine prozessorientierte Durchführung anbietet. In den übrigen drei Teilprojekten ist hingegen eine Anwendung der Prinzipien größtenteils möglich. Abbildung 4.1 stellt die einzelnen Möglichkeiten übersichtlich dar. Demnach sind Inkremente und Reviews in den meisten Fällen eher ungeeignet. Betrachtet man die Anzahl der anwendbaren Prinzipien würde sich insbesondere die Aufstellung des Wege- und Gewässerplanes anbieten.

Weiterhin wurden acht agile Techniken auf ihre sinnvolle Einsetzbarkeit geprüft. Hierbei konnte herausgefunden werden, welche Technik sich in welchen Situationen eignet und welche Technik keinen Mehrwert bringt. Abbildung 4.2 fasst die Ergebnisse zusammen. Insbesondere User Sto-

ries, Task Boards und das Planning Poker werden positiv gesehen. Timeboxen sowie Persona haben hingegen kein Potential.

Da Produkte und Kunden im APM eine bedeutende Rolle spielen wurden im weiteren Verlauf jedem Teilprojekt sowie dem Gesamtverfahren konkrete Produkte bzw. Kunden zugeordnet. Insbesondere die Produkte sind sehr unterschiedlich. In der Regel handelt es sich um Verwaltungsakte die einen bestimmten Verfahrensschritt abschließen. Als Kunde wurde in den meisten Fällen der Teilnehmer eines FBVs identifiziert.

In der Auswertung des abschließenden Fragenblocks wurden einige Verfahrensschritte aufgezählt, die von einzelnen Befragten als Teilprojekte empfunden wurden, die sich am ehesten für APM anbieten. Das meistgenannte Teilprojekt waren hierbei die Vorarbeiten bis hin zum Einleitungsbeschluss. Aber auch der Wege- und Gewässerplan sowie in Teilen das Gesamtverfahren bieten sich an. Insgesamt wird APM von den Experten lediglich als in Teilen anwendbar eingeschätzt, da eine feste Zeitvorgabe sowie die große Anzahl rechtlicher Zwänge eine durchgängige Anwendung von APM verhindern.

5 Hybrides Projektmanagement

5.1 Bedeutung

APM beinhaltet ein eigenständiges und unabhängiges Portfolio an Werten, Prinzipien, Techniken und Methoden. Als Projektmanagement-Ansatz, der stark ausgeprägte Flexibilität, Kundenorientierung und selbstorganisierte Teams beinhaltet, bietet er sich in seiner reinen Form insbesondere dann an, wenn Kundenprioritäten besonders schnell umgesetzt werden müssen.⁹⁷

In Kapitel vier konnte jedoch gezeigt werden, dass bereits auf der Ebene der Werte eine Diskrepanz zwischen der Situation in der ländlichen Bodenordnung und der Ausrichtung von agilem PM besteht. Auch die agilen Prinzipien und Techniken können gemäß der Interview-Ergebnisse, immer nur in Teilen sinnvoll eingesetzt werden. Um einzelne Ansätze des APM dennoch zu nutzen, bietet es sich an, eine hybride Form des PM anzuwenden. Bedient man sich des deutschen Dudens, hält dieser für das Adjektiv hybrid die Bedeutungen „aus Verschiedenartigem zusammengesetzt, von zweierlei Herkunft, gemischt und zwitterhaft“ parat. Ergänzt man KPM mit agilen Ansätzen kann daher von hybridem Projektmanagement (HPM) gesprochen werden. Die Abbildung 2.2 würde sich dann folgendermaßen fortsetzen.

⁹⁷ Vgl. Patzak; Rattay 2014, S.708

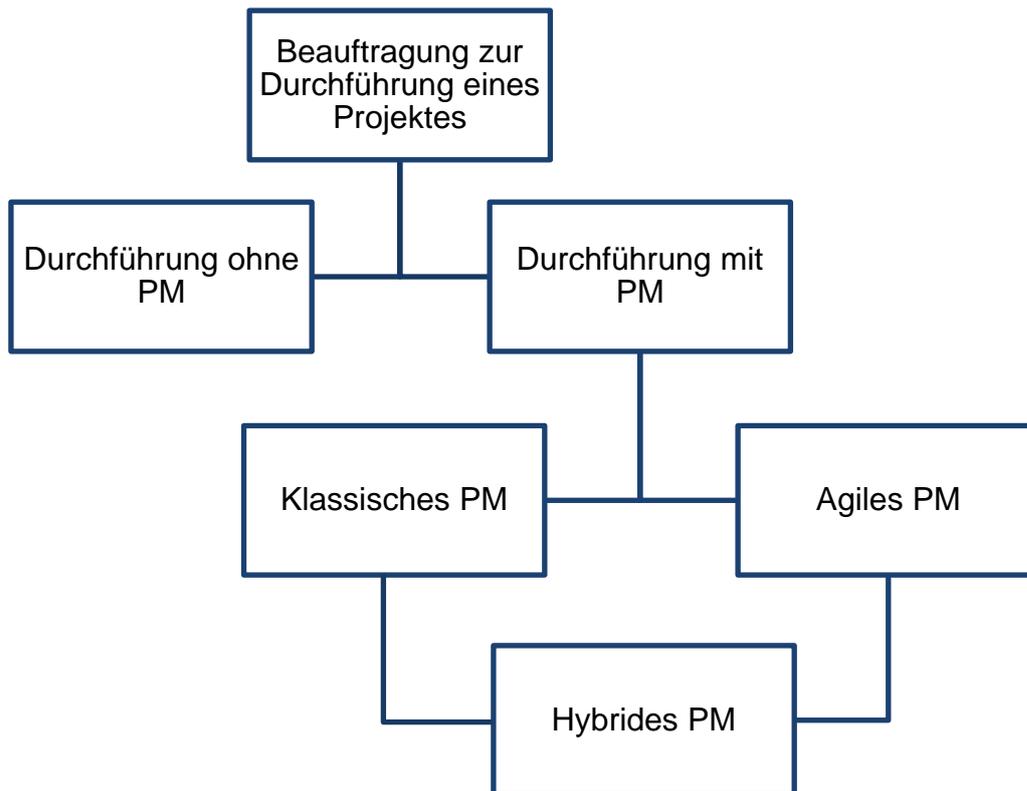


Abb. 5.1 Möglichkeiten und Ansätze bei der Projektdurchführung inklusive HPM

Führt man klassische und agile Elemente in einem hybriden Ansatz zusammen, ist es wichtig, nicht einfach sämtliche Techniken unreflektiert zu übernehmen, da es in diesem Fall zu einer Überladung von Planungsmethoden, Rollen und Kommunikationsformen kommen kann. Stattdessen ist es für den Erfolg des Projektes ausschlaggebend, Methoden, Techniken und grundsätzliche Ansätze der Kommunikation und Rollen selektiv auf die jeweiligen Erfordernisse und Gegebenheiten des Projektes abzustimmen.⁹⁸

5.2 Ansätze für hybrides Projektmanagement in der LBO

Übertragen auf die LBO können aus einem hybriden Ansatz vielfältige Schlussfolgerungen für die Projektarbeit in der ländlichen Bodenordnung gezogen werden. Einige Aspekte werden daher im vorliegenden Kapitel angesprochen.

⁹⁸ Vgl. Patzak; Rattay 2014, S.706

Das Bodenordnungsdezernat benötigt als Planungsgrundlage, zu Controlling-Zwecken und zur Datenweitergabe an das Ministerium festgelegte Zeiträume für einzelne Arbeitsabschnitte. Die zeitlichen Vorgaben sind aufgrund der vielfältigen Abhängigkeiten allerdings nicht verbindlich. Betrachtet man das magische Dreieck des Projektmanagements oder auch das Teufelsquadrat, entspricht es also eher dem KPM, wenn die Zeitkomponente als nicht unveränderlich angesehen wird. Die Festlegung der Zeiträume selber kann jedoch auf agile Art und Weise erfolgen indem bspw. die Technik des Planning Poker angewendet wird. Am agilsten wäre es überdies, wenn die Festlegung auch tatsächlich von allen am Projekt Beteiligten erfolgt und gemäß der Technik zuvor eine Gruppendiskussion mit Argumentationsaustausch von allen Projektbeteiligten erfolgt. So könnte auch die Wahrscheinlichkeit realistischer Aufwandsschätzungen erhöht werden.

Ein weiterer hybrider Ansatz würde vorliegen, wenn bspw. bei der Aufstellung des Wege- und Gewässerplanes das Team zwar iterativ vorgeht, indem nacheinander unterschiedliche Arten baulicher Anlagen geplant werden, das Team jedoch nicht selbstorganisiert ist, sondern stattdessen vom Projektleiter geführt wird. In diesem Fall würde ein wichtiges agiles Prinzip verwendet, jedoch aufgrund der fehlenden Selbstorganisation gleichzeitig klassisch agiert werden.

Weiterhin spielt der Kunde mit seinen Bedürfnissen im APM eine herausragende Rolle. Der Verfahrensschritt, in dem die intensivste Kundenbeziehung vorliegt, ist die Neuzuteilung der Grundstücke. Hier könnte es ein Ansatz sein, im Planwuschtermin vermehrt Kundenwünsche in der Form von User Stories anzuwenden. Diese werden sodann gesammelt und könnten entsprechend einer internen Priorisierung in der Zuteilung nacheinander umgesetzt und aufeinander abgestimmt werden.

Das Daily-Standup-Meeting ist im rein agilen Sinn inklusive Zeitbegrenzung und vorgegebener Fragen im Interview weniger positiv eingeschätzt worden. Eine Abwandlung des Tools durch differenziertere Fragen, einer lockereren Zeitvorgabe sowie einer geringeren Durchführungsfrequenz

würde zwar im Kern agil sein, kann aufgrund der Abwandlungen aber tendenziell eher als hybrid bezeichnet werden.

Auch bzgl. der Gesamtkonzeption eines Projektes sind hybride Ansätze denkbar. So beinhaltet APM bspw. zu Beginn keine ausführliche Planungsphase. Die Anforderungen der Bodenordnung erfordern jedoch in vielen Bereichen einen derartigen Abschnitt. Würde man nun die Phase implementieren und die eigentliche Produkterstellung mit agilen Elementen ergänzen, läge HPM vor.

Derartige Gedankenspiele könnten beliebig weitergeführt werden und deuten das Potential von HPM in der LBO nur an. Eine individuelle Abstimmung des Projektmanagements auf die Erfordernisse wird durch die vielschichtigen Aspekte des APM auf sinnvolle Art und Weise ergänzt.

Die jeweils anwendbaren Techniken und Prinzipien gehen aus Kapitel vier hervor.

6 Fazit und Ausblick

In der vorliegenden Arbeit wurden die Potentiale des agilen Projektmanagements in der ländlichen Bodenordnung am Beispiel des Dezernates für Ländliche Entwicklung und Bodenordnung der Bezirksregierung Arnsberg umfassend analysiert.

Um die Analyse vorzubereiten wurde zunächst ein Projekt definiert und die Entwicklung des KPM zum APM beschrieben. In der Folge wurde APM mit seinen Begriffen und Eigenschaften, sowie Anwendungen in der Praxis detailliert beschrieben.

Weiterhin wurde der Ablauf eines Flurbereinigungsverfahrens erläutert sowie im Zuge dessen die Verfahrensschritte mit Projektcharakter herausgearbeitet.

Im Anschluss an die vorbereitenden und theoretischen Ausführungen wurden durch Anwendung der Methode des leitfadengestützten Interviews die agilen Werte als auch die agilen Prinzipien sowie einige Techniken auf Anwendbarkeit und insbesondere ihre sinnvolle Einsetzbarkeit in der ländlichen Bodenordnung geprüft. Darüber hinaus wurden Kunden und Produkte für die einzelnen Teilprojekte sowie das Gesamtprojekt definiert.

Als Ergebnis der Arbeit muss festgehalten werden, dass APM als Gesamtansatz eher nicht zu den Anforderungen der LBO passt. Dies wurde bereits auf der Ebene der Werte deutlich.

Nichts desto trotz bieten sich einige Teilaspekte an. So ist bspw. die Anwendung agiler Prinzipien in Teilen hilfreich und auch für mehrere agile Techniken gibt es sinnvolle Einsatzbereiche in der LBO.

Um APM jedoch auf breiter Ebene einzusetzen, sind die Restriktionen durch gesetzliche Vorschriften zu ausgeprägt und die Prioritäten in Form der zwingenden Einhaltung von Zeitvorgaben falsch gesetzt.

Die Arbeit hat allerdings gezeigt, dass es sehr wohl einen großen Bedarf zur Durchführung von PM im Allgemeinen gibt.

Wenn daher künftig eine Gesamtkonzeption für einen PM-Ansatz in der LBO erstellt wird, bietet es sich an einen hybriden Ansatz zu verfolgen und somit die Vorteile der agilen als auch der klassischen Projektmanagement-Welt zu nutzen.

Als Grundlage eines derartigen PM-Entwurfes können für agile Elemente die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit verwendet werden.

Quellenverzeichnis

- ACHTERT, W. (2015): Agiles Projektmanagement in der öffentlichen Verwaltung, in: Objektspektrum 05/2015, S.65-69.
- ANDLER, N. (2015): Tools für Projektmanagement Workshops und Consulting, 6. Auflage, Erlangen.
- BEZIRKSREGIERUNG ARNSBERG (2017), interne Arbeitsunterlagen
- DIN 69901-5:2009-01: Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 5: Begriffe; Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.); Auflage 9; Berlin, Wien, Zürich.
- DREES, J.; LANG, C.; SCHÖPS, M. (2014): Praxisleitfaden Projektmanagement, 2. überarbeitete Auflage, München.
- GPM; Hochschule Koblenz (2015): Status Quo Agile, Koblenz.
- JAKOBY, W. (2015): Projektmanagement für Ingenieure, 3. Auflage, Wiesbaden.
- KOCH, C. (2016): Schneller!, in: brand eins, 18. Jg., 06/2016, S. 52-58.
- KRETSCHMAR, W. (2016): Mit gegenseitiger Hilfe, in: changeX – In die Zukunft denken, Ressort: Wirtschaft & Management, 17. Jg., 25.05.2016, S. 1-8.
- KÜBLER, B.; SCHRÖN, U. (2013): Landentwicklung durch Flurneuerung, 2. Auflage, Bonn.
- MAXIMINI, D. (2015): The Scrum Culture, Wendlingen.
- NIEBERT, K.; GROPEGIEßER, H. (2014): Leitfadengestützte Interviews, in Krüger, D.; Parchmann, I.; Schecker, H. (Hrsg.): Methoden in der naturwissenschaftsdidaktischen Forschung, Berlin, Heidelberg, S.121-132.
- PATZAK, G.; RATTAY G. (2014): Projektmanagement, 6. Auflage, Wien.
- PICHLER, R. (2008): Scrum, 1. Auflage, Heidelberg.
- PREUßIG, J. (2015): Agiles Projektmanagement, 1. Auflage, Freiburg.
- RKW-GPM (2011): Projektmanagement Fachmann, 10. Auflage, Sternenfels.

RÖPSTORFF, S.; WIECHMANN, R. (2016): Scrum in der Praxis, 2. Auflage, Heidelberg.

RÜPING, A. (2013): Dokumentation in agilen Projekten, 1. Auflage, Heidelberg

THOMAS, J. (2012): Verfahrensablauf der Flurbereinigung, in Kummer, K.; Frankenberger, J. (Hrsg): Das deutsche Vermessungs- und Geoinformationswesen, Berlin, S. 437-521.

VIGENSCHOW, U. (2015): APM – Agiles Projektmanagement, 1. Auflage, Heidelberg.

WEIßENBORN, C. (2016): Viele Wege führen in den Hafen, in: WirtschaftsWoche, 41/2016, S. 110.

Quellen aus dem Internet:

BECK, K.; BEEDLE, M.; van BENNEKUM, A.; COCKBURN, A.; CUNNINGHAM, W.; FOWLER, M.; GREENING, J.; HIGHSMITH, J.; HUNT, A.; JEFFRIES, R.; KERN, J.; MARICK, B.; MARTIN, R.C.; MELLOR, S.; SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J.; THOMAS, D.: Manifest für Agile Softwareentwicklung (Elektronische Version), <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html> (05.02.2016).

IPMA: ICB-IPMA Competence Baseline Version 3.0 (Elektronische Version), https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Qualifizierung___Zertifizierung/Zertifikate_fuer_PM/National_Competence_Baseline_R09_NCB3_V05.pdf (20.12.2016).

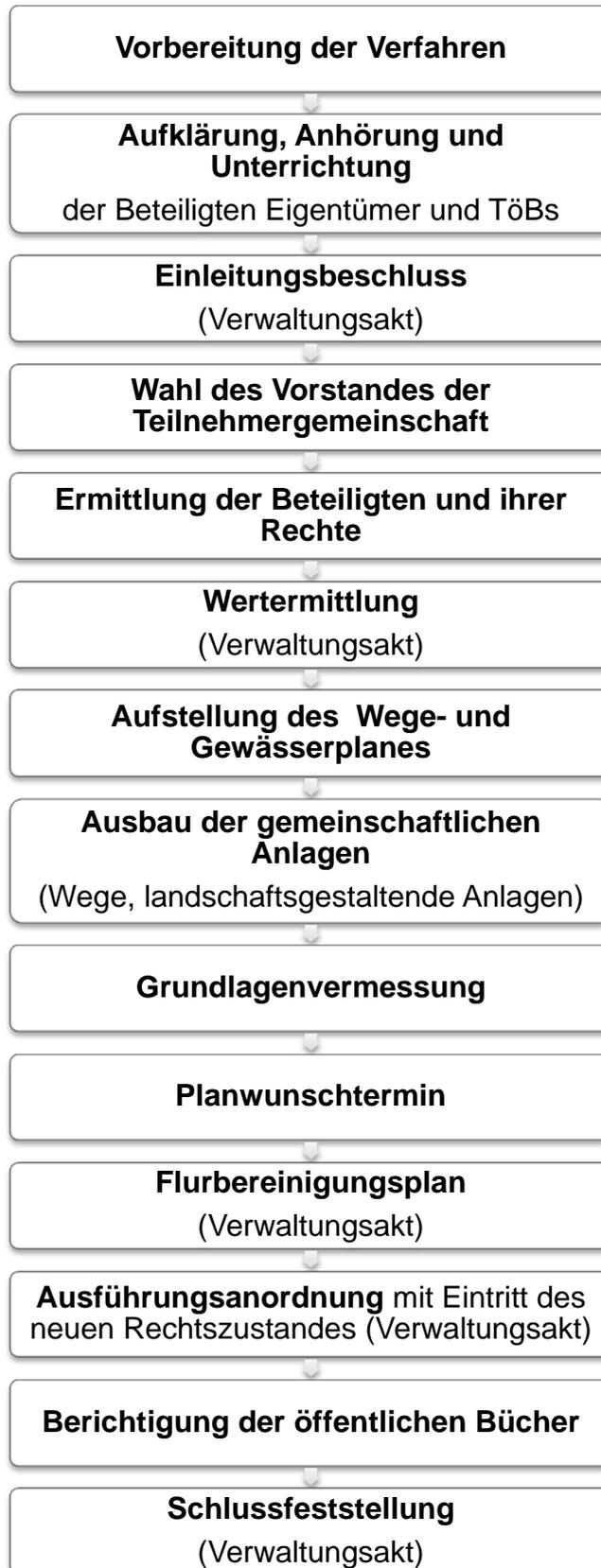
IT-AGILE: Agiles Schätzen (Elektronische Version), https://www.it-agile.de/fileadmin/images/Schaetzpoker_gr_bgr.jpg (19.02.2017).

LEAN-PRODUCTION-EXPERT: Verschwendungsarten (Elektronische Version), <http://www.lean-production-expert.de/lean-production/7-verschwendungsarten.html> (23.12.2016).

PMI: What is project management? (Elektronische Version), <http://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management> (20.12.2016).

PROJEKTMANAGEMENT-HANDBUCH: Begriffe (Elektronische Version), <http://www.pm-handbuch.com/begriffe/> (21.12.2016).

Ablauf eines Flurbereinigungsverfahrens in vereinfachter und linearer Form:



99

⁹⁹ Vgl. Bezirksregierung Arnsberg

Folien des Vortrages:



Agiles Projektmanagement



Vortragsinhalte

1. Wesentliche Merkmale
2. Was ist Agiles PM?
 - 2.1 Werte
 - 2.2 Prinzipien
 - 2.3 Techniken
 - 2.4 Methode Scrum
3. Unterschiede zum KPM
4. Anwendungsbeispiele

The background of the slide is an aerial photograph of a landscape. It shows a mix of green fields, some water bodies, and a small town or village in the distance. The overall tone is somewhat muted and greyish.

Agiles Projektmanagement



1. Wesentliche Merkmale

- Ursprung in der Softwareentwicklung
- sehr flexibel bei Änderungen während des Projekts
- schnelles Bereitstellen von Produktinkrementen
- stark Ergebnis- und Kundenorientiert
- eigenständige Teams mit Entscheidungsbefugnis



Agiles Projektmanagement



2. Was ist Agiles PM?

Agile Werte

- Bilden das Fundament

Agile Prinzipien

- Basieren auf den agilen Werten und bilden Handlungsgrundsätze

Agile Techniken

- Sind konkrete Verfahren zur praktischen Umsetzung der Werte und Prinzipien

Agile Methoden

- Geben den agilen Techniken eine Gesamtstruktur hin zum Projektmanagement



Agiles Projektmanagement



2.1 Agile Werte

- Individuen und deren Interaktionen**
 - Sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge
- Funktionierendes Produkt**
 - Ist wichtiger als umfassende Dokumentation
- Zusammenarbeit mit dem Kunden**
 - Ist wichtiger als Vertragsverhandlungen
- Reagieren auf Veränderung**
 - Ist wichtiger als das Befolgen eines Plans

1. 2. 3. 4.

Agiles Projektmanagement



2.2 Agile Prinzipien

- 1. Iterationen** – Produkte werden schrittweise entwickelt. Nach jedem Schritt wird eine Rückmeldung vom Kunden eingeholt
- 2. Inkremente** – Nach einer Iteration bekommt der Kunde ein funktionierendes Teilprodukt zu sehen.
- 3. Einfachheit** – Es werden nur die Arbeiten erledigt, die wirklich nötig sind
- 4. Veränderung begrüßen** – Veränderungen an den Anforderungen werden als normal betrachtet und möglichst als Chancen genutzt
- 5. Reviews** – Der Kunde wird regelmäßig einbezogen und bekommt Teilprodukte zu sehen. Dazu kann er Feedback geben.
- 6. Retrospektiven** – Der Prozess und die Zusammenarbeit im Projekt werden regelmäßig beleuchtet und verbessert
- 7. Selbstorganisierte Teams** – Teams organisieren sich selbst. Sie arbeiten dadurch effektiv und übernehmen hohe Verantwortung für das Produkt
- 8. Kooperation von Fachexperten und Entwicklern** – Missverständnisse und Reibungsverluste in der Kommunikation werden durch direkte Zusammenarbeit vermindert

1. 2. 3. 4.

Agiles Projektmanagement



2.3 Agile Techniken

User Stories:

- Beschreibung der Produktfunktionalitäten bzw. des Projektergebnisses aus Sicht des Kunden
- Muster:
„Als [Benutzerrolle] möchte ich [Ziel], sodass [Grund für das Ziel]“



Agiles Projektmanagement



2.3 Agile Techniken

Task Board

insgesamt anstehend	Für aktuelle Iteration anstehend	in Arbeit	erledigt
User Story 1	Task 1.4	Task 1.2	Task 1.1
User Story 2	Task 1.5	Task 1.3	
User Story 3	Task 1.6		
User Story 4			
User Story 5			



Agiles Projektmanagement



2.3 Agile Techniken

Daily-Standup-Meeting

- Institutionalisierte Besprechung (Jeden Tag, am selben Ort, zur selben Zeit, im Stehen)
- Fest vorgegebene Zeitdauer
- Drei Fragen an jeden Beteiligten / Zeit: Zwei Min.
 - Wie bin ich gestern mit meiner Arbeit vorangekommen
 - Welche Arbeitspakete liegen für heute an
 - Welche Hindernisse gibt es aktuell, die der Erledigung dieser arbeiten entgegenstehen



Agiles Projektmanagement



2.3 Agile Techniken

Work-In-Progress-Limit

- Limitiert parallele Arbeiten
- Personen- oder Teambezogen
- Nicht fest vorgegeben sondern nachgesteuert um individuell zu sein



Agiles Projektmanagement



2.3 Agile Techniken

Timeboxing

- Basis des Projektcontrollings und der Terminzusagen
- Einhaltung von Terminen hat oberste Priorität
- Für kleinere Projektelemente (z.B. DSM) oder auch das Projekt im Ganzen



Agiles Projektmanagement



2.3 Agile Techniken

Planning Poker

- Zur Aufwandsschätzung von Iterationen oder User Storys
- Realitätsnahe Ergebnisse

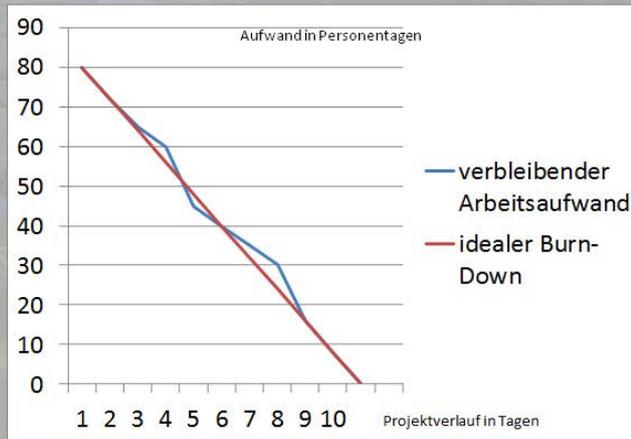


Agiles Projektmanagement



2.3 Agile Techniken

Burn-Down-Chart



1. 2. 3. 4.

Agiles Projektmanagement



2.3 Agile Techniken

Persona

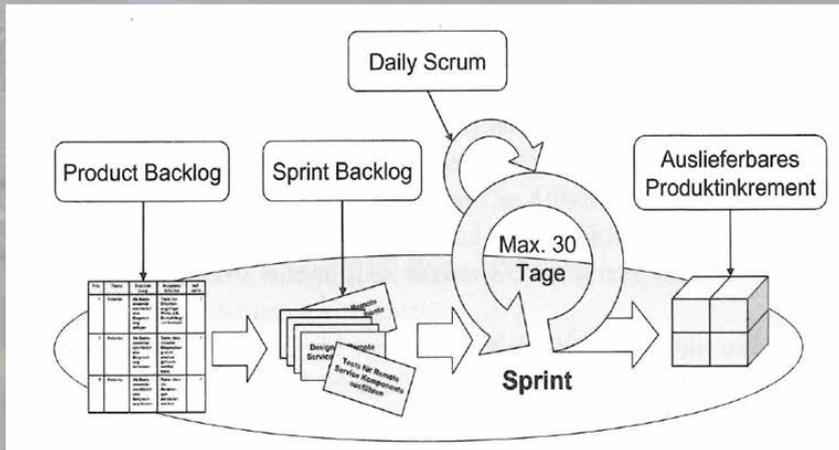
- Beschreibung bestimmter Kundentypen als fiktive Person
- Bündelt Kundenbedürfnisse
- DIN A4 Seite mit Eigenschaften + Alter, Familiensituation usw.

1. 2. 3. 4.

Agiles Projektmanagement



2.4 Die Methode Scrum - Das Prinzip -



Agiles Projektmanagement



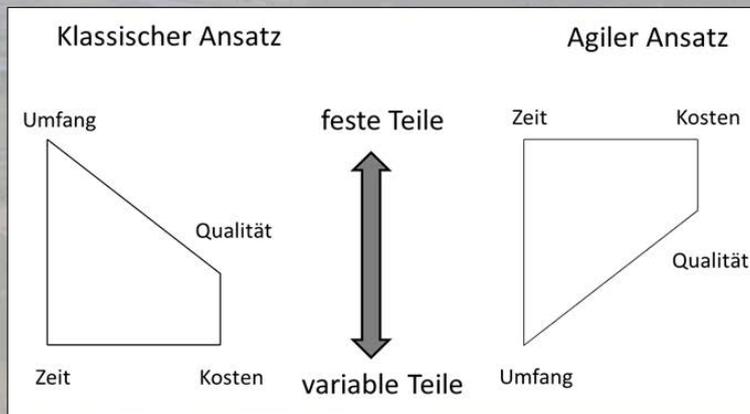
3. Unterschiede zum KPM

Kriterium	Klassisches PM	Agiles PM
Herangehensweise	Top-Down Entwicklungsprozess	Frühzeitige Konzentration auf Kundenanforderungen
Produktmerkmale	Vision des Endproduktes zu Beginn	Produkt entwickelt sich in Kooperation mit Kunden
Aufwandsschätzung	Von Projektleiter vorgegeben	Wird im Team erarbeitet
Umgang mit Änderungen	Erfordern Nachsteuerung der Planung	Werden als normal betrachtet und können jederzeit integriert werden
Lernen des Projektteams	Nach Projektabschluss	Während des Projektverlaufs

Agiles Projektmanagement



3. Unterschiede zum KPM



1. 2. 3. 4.

Agiles Projektmanagement



4. Anwendungsbeispiele

- Studie „Status Quo Agile“ : 25% der Agilen Projekte finden außerhalb der SW-Entwicklung statt
- Zalando verfolgt Konzept „Radical Agility“
- Hella KGaA Hueck & Co
- Start Ups
- Im öffentlichen Dienst überwiegend in IT-Bereichen

1. 2. 3. 4.

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!

..kann Flurbereinigung



(agil)

sein ?

Quelle des Titelbildes:

Die Klardenker: Agilen Chefs gehört die Zukunft (Elektronische Version),
<https://blog.kpmg.de/category/personal/page/3/> (17.01.2017).

20.01.2017

Jörg Altebockwinkel