

5 Workflow und Optische Archivierung in der kundenbezogenen Sachbearbeitung – Anmerkungen zu organisatorischen Aspekten der Postkorbbearbeitung

Rüdiger Weißbach, Hamburg

5.1 Einführung

Seit einigen Jahren sind in Erwerbsorganisationen und Verwaltungen Dokumentenmanagement- (DMS) bzw. Optische Archivsysteme (OAS) ein herausragendes Thema der IuK-„roadmaps“. Dort, wo Sachbearbeitungsprozesse durch Kundenbriefe oder -anrufe getriggert werden und auf umfangreichere Kundenunterlagen zurückgegriffen werden muß, wie bei der Schadensfallbearbeitung oder der Bearbeitung von Baugenehmigungen, kommt dem effizienten Dokumentenmanagement zentrale Bedeutung zu.

Diese kundenbezogenen Sachbearbeitungsprozesse basieren weitestgehend auf non coded informations (NCI). Durchgängig elektronisch codierte Kommunikationsvorgänge spielen bei Privatkunden – mit Ausnahme des elektronischen Zahlungsverkehrs – (noch) keine nennenswerte Rolle, sind aber auch bei gewerblichen Kunden als EDI-Anwendungen bei weitem noch nicht generell verbreitet.

Die Zielsetzungen bei der Einführung von OAS differieren in Abhängigkeit von den zu unterstützenden Vorgängen; für Archivsysteme in gruppenorientierten Projektstätigkeiten wie bei der Produktentwicklung gelten partiell andere Kriterien als bei kundenorientierten Sachbearbeitungsvorgängen. Globale Zielsetzungen sind:

- beschleunigte Sachbearbeitung durch Wegfall von Transport- und manuellen Rechercheaufwänden
- reduzierter Handlingsaufwand für Papierablage
- reduzierter Raumbedarfs für Aktenablage
- Parallelzugriff mehrerer Sachbearbeiter auf gleiche Unterlagen
- Einrichtung von Telearbeitsplätzen

Zusätzliche Ziele für (von ihrem Ablauf her grundsätzlich standardisierte) kundenorientierte Sachbearbeitungsvorgänge sind:

- Transparenz und verbesserte Kontrolle über Sachbearbeitungsprozesse
- Online-Zugriff auf Akten zur sofortige Bearbeitung bei direkten Kundenanfragen

Postkorbsysteme sind eine typische Nutzungsform von OAS in kundenorientierten Sachbearbeitungsprozessen: Die eingehende Kundenpost wird gescannt und den Sachbearbeitern in einem elektronischen „Postkorb“ zur Verfügung gestellt. Die Sachbearbeiter erhalten in diesem Postkorb einen Verweis auf die eingegangene Post und können diese direkt als Images aus dem Archiv aufrufen. Das Handling von Papierunterlagen entfällt.

Der Workflow solcher Postkorbanwendungen beinhaltet also den Anstoß zu einem Sachbearbeitungsprozeß, noch nicht diesen Prozeß selbst. Gleichzeitig tangiert die Einführung von

Postkorbanwendungen Kontroll- und Verteilungsaufgaben, die bisher von unteren Managementebenen wahrgenommen wurden, indem sie grundsätzlich maschinell ablaufen können.

Im folgenden sollen einige Aspekte dieser Postkorbanwendungen dargestellt werden. Besondere Berücksichtigung sollen dabei finden:

- Grob- vs. Feinsteuerung
- Grenzen der Planbarkeit von Workflows
- organisatorische Konsequenzen für Kern- und Servicebereiche.

Dieser Darstellung liegen einerseits Untersuchungen einiger Projekte zugrunde, andererseits die Erfahrungen, die der Autor derzeit in einem laufenden OAS-/Postkorbprojekt bei einem Finanzdienstleister mit ca. 150 Beschäftigten macht. Dabei ist das OAS bereits zur Recherche nach der Sachbearbeitung gescannter und indizierter Akten verfügbar, die Postkorbbearbeitung jedoch befindet sich derzeit noch in Realisierung.

5.2 Integration von Workflow und Archivsystemen

Workflow- und Archivsysteme werden häufig in einem gemeinsamen Kontext betrachtet. Dies ist einerseits markthistorisch zu erklären, da zahlreiche WfMS ihren Ursprung in Archivsystemen besitzen. Andererseits erlaubt die Integration von WfMS und OAS die Beschleunigung und Rationalisierung in dokumentenorientierten Prozessen (kundenorientierte Sachbearbeitung, Rechnungsprüfung etc.).

Bei der Kopplung von WfMS und OAS lassen sich grundsätzlich folgende Möglichkeiten finden:

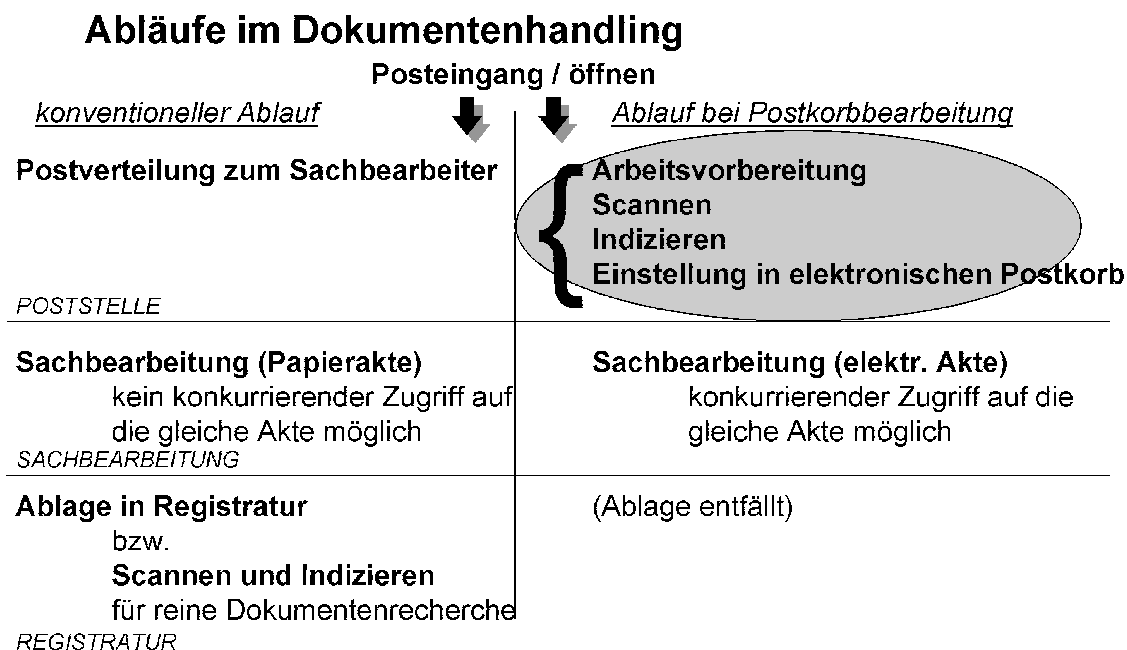
- Archivsysteme als Basis dokumentengesteuerter Workflows
- in ein WfMS-Framework eingebundene Archivsysteme
- Archivsysteme, die ohne weitere Kopplung unter der gleichen Benutzeroberfläche aufrufbar sind.

Hinsichtlich der Entscheidung für eine bestimmte Lösung ist Flexibilitätsanforderung relevant. Während OAS hinsichtlich der Datenformate für die Abspeicherung von Images und Indizes ausreichend standardisiert sind, kann aufgrund noch unzureichender Standards für WfMS die Festlegung auf bestimmte Produkte nur unter hohen Aufwänden geändert werden. Noch stärkere Festlegungen ergeben sich bei der Nutzung hochintegrierter Standardsoftware wie SAP R/3, die neben Workflow- und Archivierungskomponenten noch betriebswirtschaftliche Funktionalitäten umfaßt.

Neben speziellen WfMS existieren in zahlreichen Organisationen ältere Legacy-Systeme, deren Ablösung sich, sofern die betriebswirtschaftliche Funktionalität noch gegeben ist, oft aus Aufwandsgründen verbietet. In diesen Fällen kann eine Erweiterung um Archivkomponenten

- über Änderungen in den Legacy-Systemen vorgenommen werden
- durch die Einführung eines WfMS als übergeordneter Schicht realisiert werden

Abb. 1: Abläufe im Dokumentenhandling



- auf der Ebene der Benutzeroberfläche mit einer DDE-Schnittstelle o.ä. zur Terminalemulation realisiert werden
- lediglich auf einer gemeinsamen Oberfläche angeboten werden.

Das hier näher beschriebene Projekt ist die Ergänzung eines mainframe-basierten operativen Systems, das selbst eine flexible Vorgangssteuerung aufweist, in der kurzfristig Steuerungsregeln durch Veränderung von Parameterwerten geändert werden können. Eine über eine DDE-Schnittstelle hinausgehende Integration von OAS und Anwendungssystem ist aus Aufwands- und Flexibilitätsgründen auch langfristig nicht geplant. Die Realisierung der Postkorbbkomponente des OAS erfolgt mit einem eigenen WfMS (Staffware) als Framework, in das OAS eingebunden wird.

5.3 Abläufe in der Postkorbbearbeitung

Folgender Arbeitsablauf ist für die „Einspeisung“ von Eingangsdokumenten in ein OAS typisch (vgl. Abb.1):

- Eingehende Post wird in der Poststelle geöffnet.
- Als eventuelle Arbeitsvorbereitung (volumenabhängig !) wird die Post nach bestimmten Kriterien vorsortiert (ein- und zweiseitige Dokumente, automatisch indizierbare Formulare, individuelle Kundenbriefe etc.).
- Die (vorsortierten) Dokumentenstapel werden gescannt.

- ❑ Die Images der gescannten Dokumentenstapel werden nach vorgegebenen Kriterien (Kundennummern, Art des Schreibens wie Schadensmeldung etc.) indiziert. Diese Indizierung ist nur ein Vorschlag, der von den Sachbearbeitern noch bestätigt oder modifiziert werden muß und auch jederzeit geändert werden kann.
- ❑ Durch im Archivsystem hinterlegten Verteilungsregeln oder manuelle Zuordnung werden Verweise auf die Dokumente elektronisch in bestimmte Postkörbe geroutet.

Folgende grundsätzliche Möglichkeiten existieren dabei:

- ❑ direkte Verteilung in Sachbearbeiterpostkörbe: Aufgrund eindeutig identifizierbarer Kriterien (z. B. Kundennummer) kann einem Dokument genau ein Sachbearbeiter zugewiesen werden. Durch die Indizierung erfolgt eine direkte Verteilung direkt in den Postkorb des Sachbearbeiters an dessen Vorgesetzten vorbei.
- ❑ Postkorb für Verteilung durch Vorgesetzte: Dokumente werden aufgrund der Indizierung in arbeitsgruppenbezogene Postkörbe gestellt. Die Verteilung an die einzelnen Sachbearbeiter wird durch einen Vorgesetzten durchgeführt.
- ❑ Sammelpostkorb zur Abholung: Dokumente werden in einen Postkorb geroutet, aus dem sich jedes Mitglied der Arbeitsgruppe Arbeitsaufträge abholt. Eine typische Anwendung für derartige Sammelpostkörbe ist die Bereitstellung von eingescannten Formularen zur Datenerfassung.

In den untersuchten Projekten finden sich sowohl Sachbearbeiterpostkörbe, die Vorgesetztenverteilung und Kombinationen verschiedener Postkorbmodelle.

In dem hier vorgestellten Finanzdienstleisterprojekt sollen durch eine Kombination der verschiedenen Postkorbmodelle die bisher gültigen Regeln der manuellen Postverteilung weitgehend unverändert umgesetzt werden. Der größte Teil der Eingangspost wird dabei in individuelle Sachbearbeiterpostkörbe geroutet. Die konsequente Umstellung auf Gruppenpostkörbe wurde aufgrund erwarteter Durchsetzungsprobleme vom Projekt nicht in Erwägung gezogen. Vorgesetzte können sich jederzeit über den Bearbeitungsstatus eines Vorgangs oder die Auslastung eines Sachbearbeiters informieren. Bei ungeplanten Abwesenheiten kann der Vorgesetzte Vorgänge an andere Sachbearbeiter weiterleiten. Auf Auswertungen für die Vorgesetzten wurde bewußt verzichtet.

Ein organisatorisches Problem ist die Weiterleitung von Dokumenten an andere Mitarbeiter: Wir haben dafür folgende Fälle vorgefunden:

- ❑ Der Sachbearbeiter kann uneingeschränkt Akten weiterleiten, um z. B. bei Irrläufern oder Rückfragen flexibel agieren zu können. Weiterleitungen werden jedoch protokolliert.
- ❑ Der Sachbearbeiter kann innerhalb seiner eigenen Gruppe weiterleiten, der Gruppenleiter auch an andere Gruppen.
- ❑ Der Sachbearbeiter kann nur über seinen Vorgesetzten weiterleiten, was verhindern soll, daß noch nicht erledigte oder „unbeliebte“ Aufgaben untereinander verschoben werden.

In dem Referenzprojekt wird dem Sachbearbeiter die Möglichkeit der uneingeschränkten Aktenweiterleitung gegeben. Für den Vertretungsfall kann jeder Sachbearbeiter individuell einen Vertreter angeben.

5.4 Fein- vs. Grobsteuerung und die Planbarkeit von Workflows

Ein grundlegendes Problem bei der Planung von Workflows ist der Detaillierungsgrad der Automatisierung und die Abdeckung von Sonderfällen. Die Festlegung eines Workflows muß folgende, widersprüchliche Kriterien berücksichtigen:

- Abdeckungsgrad aller denkbaren Vorfallsausprägungen
- Aufwände bei der Festlegung der Abläufe
- Standardisierung der Abläufe
- Flexibilität der Abläufe.

Je stabiler die Arbeitsabläufe sind und je größer die Organisation ist, desto eher finden wir relativ fein gegliederte Steuerungsmechanismen vor. Ebenso scheint relevant zu sein, wie die Kopplung an zentrale betriebswirtschaftliche Anwendungssysteme realisiert wird: Die detaillierte Festlegung von Workflows wird offenbar durch

- den Einsatz hochintegrierter Systeme, die betriebswirtschaftliche Funktionalitäten, Workflow- sowie Archivkomponenten integrieren, oder aber durch
- den Einsatz von Individualsoftware, deren Fortentwicklung in Eigenverantwortung durchgeführt wird,

gefördert.

Ein Nebeneinander von zentral festgelegten Steuerungen (production workflows) und individuell festlegbaren ad hoc workflows, wie es einige Produkte anbieten, führt, wie Anwendersprache zeigten, eher dazu, daß die ad hoc workflows als eine Art Mail-Komponente betrachtet wurden.

Gerade in der Einführungsphase von Postkorbsystemen sind Freiräume in der Detailausführung notwendig. Sie dienen der evolutionären Systementwicklung im Rahmen des Prototyping. Ausnahmesituationen werden als Ausnahmesituationen manuell bewältigt; kommen „Ausnahmesituationen“ häufig vor, werden sie als Regel im Workflow beschrieben.

Probleme einer zu detaillierten Steuerung gerade im Verbund von WfMS und OAS ergeben sich auch bei unscharfem Input, wie durch Schwierigkeiten bei der Interpretation von Kundenbriefen. Vertrags“kündigungen“ eines Bausparers können beispielsweise Anträge auf Zuteilung mit oder ohne Darlehen, Anträge auf Teilauszahlungen oder eben auch „echte“ Kündigungen sein. Viele dieser Fälle sind ohne Kundenrücksprache nicht eindeutig zu klassifizieren; zu starre Festlegungen könnten aufwendige Korrekturvorgänge nach sich ziehen.

Im Referenzprojekt wurde grundsätzlich eine vergleichsweise flexible Architektur gewählt. Änderungen im Workflow müssen jedoch – wie in den meisten untersuchten Projekten -explizit von der Organisationsabteilung vorgenommen werden. Dies scheint gegen das Flexibilitätsparadigma zu verstoßen. Dennoch wurde diese Lösung gewählt, da

- (1) aufgrund der flexiblen Workflowdefinition Änderungen an grundsätzlichen Abläufen selten erforderlich scheinen,
- (2) die Qualifizierung der Fachabteilungen aufwendig erscheint,
- (3) die Organisationsabteilung die Moderation der Anforderungen übernimmt und auf Konsistenz prüft.

5.5 Projektarbeit und Beteiligung der Fachabteilungen

In dem Referenzprojekt ist das OAS-Projekt eines von drei Teilprojekten einer umfassenden DV-Umstellung, die von Vorstand und Organisationsabteilung top down durch das Haus gesteuert wurde. Auf eine institutionalisierte Projektbeteiligung der Fachabteilungen und der bis dato für die Poststelle und die Registratur zuständigen Hausverwaltung wurde verzichtet. Jedoch wurden sämtliche Konzepte mit den Abteilungen abgestimmt.

In langen Diskussionsprozessen zu Projektbeginn mußte grundsätzliches Verständnis für die Postkorbbearbeitung bei den Fachabteilungen gewonnen werden. Dabei wurden zahlreiche Ängste in Hinblick auf eine eventuelle zusätzliche Belastung der Sachbearbeiter artikuliert. Insbesondere war es schwierig, Verständnis dafür zu entwickeln, daß die Indizierung im Vorfeld der Sachbearbeitung durchgeführt wird.

Das Projekt ging mit aufbauorganisatorischen Änderungen einher: Ausgangspunkt der Organisationsabteilung war, eine einzige zentrale Stelle für den Bereich Dokumentenhandling einzurichten und außerdem einen möglichst reibungslosen Projektablauf zu gewährleisten. Poststelle und Registratur wurden so aus ihrer alten Abteilung herausgelöst und der Organisationsabteilung zugeschlagen.

5.6 Problem: Indizierung

Unerwartet hoch waren in einigen untersuchten Projekten die Aufwände zur Festlegung der Indizierkriterien. Einerseits bildet die Indizierung die Basis für die Weiterleitung im Postkorb, andererseits entscheidet sie über die Qualität des Dokumentenretrieval.

Formulare können mittels Barcode oder OCR-Erkennung für die automatisierte Indizierung vorbereitet werden. Bei individuellen Kundenbriefen muß hingegen nicht nur der Text erkannt, sondern hinsichtlich der Intention des Kunden interpretiert werden. Damit stellt die Indizierung für die Organisation ein qualifikatorisches Problem dar, für das ein längerer Lernprozeß zu institutionalisieren ist. Zu beachten ist, daß Indizierung in der Regel nicht von Sachbearbeitern, sondern von Beschäftigten der unteren Tarifgruppen durchgeführt wird.

Erschwerend bei der Festlegung von Indizierkriterien wirken sich fehlende (Branchen-) Standards aus. An dieser Stelle käme standardisierten Referenzmodellen eine entscheidende Bedeutung zu.

Im Finanzdienstleisterprojekt mußte die bisherige Ablagestruktur verfeinert werden, um treffsichere Recherchen zu ermöglichen; gleichzeitig durften die gewählten Ablagekriterien nicht zu differenziert sein, um noch handhabbar zu sein. Es existieren derzeit ca. 80 Indizierkriterien, wobei diese Zusammenstellung „lebt“ und regelmäßig zwischen Organisations- und Fachabteilungen fortentwickelt wird. Da eine spätere Zusammenlegung von Dokumentenklassen maschinell möglich ist, entschieden wir uns zunächst für eine feinere Struktur. Mittelfristig soll die Zahl der Indizierkriterien reduziert werden.

5.7 Konsequenzen für ablauf- und strukturbezogene Organisationsaspekte

Konsequenzen des Postkorb-Einsatzes in Fachabteilungen der kundenbezogenen Sachbearbeitung sind:

- ❑ Die Hauptfunktion liegt in der Beschleunigung sowie in der Verbesserung der Qualität (erhöhte Transparenz, Möglichkeit zur ad-hoc-Auskunft) der Sachbearbeitung.
- ❑ Die Funktion des unteren Managements kann sich durch den Wegfall manueller Aufgabenverteilung und Kontrollen ändern. Dadurch hervorgerufene Veränderungen in der Organisationsstruktur wie Gruppenzusammenlegungen waren jedoch nicht zu beobachten.
- ❑ Die Postkorbbearbeitung ermöglicht einen potentiellen Einstieg in Telearbeitsplätze für qualifizierte Sachbearbeitung. Durch die Digitalisierung von Dokumenten vor der Sachbearbeitung können Sachbearbeitungsvorgänge ohne Aktentransport räumlich ausgelagert werden. In den untersuchten Projekten haben wir die Einrichtung von individuellen Telearbeitsplätzen noch nicht gefunden, sie wird jedoch diskutiert.
- ❑ Postkorbsysteme eignen sich, um die Umstellung der Arbeitsorganisation von Bringe- auf Holschuld zu unterstützen. Derartige Organisationsformen sind in praxi allerdings kaum anzutreffen.

In Hinblick auf die innerbetrieblichen Servicebereiche Poststelle und Registratur / Archiv. ergeben sich Ansatzpunkte zur Neuorganisation, die mit einem Bedeutungszuwachs dieser – bislang eher vernachlässigten – Bereiche einhergehen und zu einem effizienteren Personaleinsatz führen. Der Aufwand im Posteingang steigt durch die neuen Aufgaben Scannen und Indizieren sowohl von der Menge wie auch von den Anforderungen. Andererseits reduzieren sich die Aufwände der bisherigen Registraturarbeiten, da Akten nicht mehr in Papierform bereitgestellt werden müssen und die Papierablage der Eingangspost entfällt. Damit bietet sich die Zusammenfassung von Registratur und Poststelle zu einer Gruppe an, die zentrale Bedeutung für das Dokumentenmanagement in einer Organisation besitzt.

Erfahrungen aus verschiedenen Projekten zeigen, daß die Beschäftigten in ihrer neuen Funktion eine Aufwertung ihrer Tätigkeiten sehen. Veränderungen in der tariflichen Eingruppierung sind in der Regel jedoch nicht zu beobachten.

5.8 Abschließende Bemerkungen

- ❑ Postkorbanwendungen sind typische Beispiele für Workflowanwendungen im Produktionskontext in der kundenorientierten Sachbearbeitung. Integriert oder als front end für konventionelle Vorgangssysteme ermöglichen sie eine Verbesserung der Dienstleistung gegenüber den Kunden.
- ❑ Ihre effiziente Nutzung erfordert Veränderungen in der Organisation betrieblicher Servicebereiche, deren Bedeutung für die Qualität der erbrachten Dienstleistung steigen wird.
- ❑ Vorhandene Postkorbanwendungen werden als Katalysator für die Verbreitung von Telearbeitsplätzen in der qualifizierten Sachbearbeitung fungieren. Andererseits wird durch die Verbreitung von Telearbeitsplätzen der Einsatz von Postkorbanwendungen zunehmen.

