

## Posteingangsbearbeitung - Einstieg in die Digitalisierung von Prozessen

Ein Beitrag von Lothar Leger

Bei dem Stichwort „Posteingang“ denken einige an ihr E-Mail-Postfach, das gerade mal wieder überquillt, andere an Werbesendungen, die im Briefkasten landen und wiederum andere an die täglich verteilte Hauspost, die im Postkorb des Abteilungssekretariats auf die Bearbeitung wartet.

Damit sind schon zwei wesentliche Aspekte der Posteingangsbearbeitung angesprochen: zum einen ist nicht nur ein Posteingang zu berücksichtigen, sondern mehrere und zum anderen hat nicht alles, was im Posteingang landet, die gleiche Priorität.

Der Wunsch, den Posteingang zu digitalisieren, um effektiver und effizienter mit der Post umzugehen, ist nicht neu. Service-Anbieter, wie die Deutsche Post oder Ratiodata bieten schon lange entsprechende Scan-Services an und viele Organisationen haben längst eigene Scanstellen eingerichtet. Dennoch wird in fast allen Potenzialanalysen die B&L in den letzten Jahren durchgeführt hat, die Verteilung von Post als eines der Probleme in Bezug auf die Behandlung von Dokumenten angeführt.

In Zeiten, in denen das „Digitale Büro“ und „Digitale Transformation“ großgeschrieben werden, gewinnt die automatisierte Posteingangsbearbeitung zunehmend an Relevanz. Auslöser und Motivation sind sicher die generellen Bemühungen, Prozesse zu digitalisieren, der zunehmende Zeitdruck durch die Erwartungshaltung auf Seiten der Absender sowie die sich langsam verän-



Abb.: B&L Management Consulting GmbH

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Lothar Leger ist Geschäftsführer der B&L Management Consulting GmbH und Kenner des DMS/ECM Marktes

dernden Arbeitsumgebungen, die sich durch mobilen Zugriff und Einbindung von Home-Office-Regelungen nicht mehr ohne weiteres in Papier abbilden lassen. Prozesse gestalten sich nachhaltig ineffizient, wenn die Postverteilung Tage benötigt, wenn zahlreiche Kopien entstehen, nur um mehrere Stellen gleichzeitig bedienen zu können oder um einfach auskunftsfähig zu bleiben, wenn die Post an die nächste Stelle im Prozess weitergegeben wird.

Auch wenn viele Absender bereits über einen E-Mailzugang verfügen, bei weitem noch nicht alles wird heute per E-Mail verschickt oder auch per E-Mail von den Empfängern angenommen.

Eines der „Hilfsmittel“, um effizienter mit dem Posteingang umzugehen, ist die automatisierte Bearbeitung des Posteingangs.

**Möglichkeiten und Abgrenzung Posteingangsbearbeitung (PEB)**



#### Der Prozess der Posteingangsbearbeitung im Überblick

Dabei geht es nicht nur um die reine Digitalisierung der Eingangspost. Die PEB erschließt erst dann wichtige Nutzenpotenziale, wenn auch die anschließenden Prozessschritte mit einbezogen werden.

Im Prinzip kann die Sortierung der eingehenden Papierpost beinahe wie bisher erfolgen. So bleibt die Zuordnung zu den Empfängern häufig zunächst unverändert. Es empfiehlt sich übrigens eine schrittweise Digitalisierung, differenziert zum Beispiel nach definierten Adressaten (Abteilung xy) oder nach Geschäftsprozessen (z.B. Faktura inkl. Bestellprozess).

Neu zu definieren ist, welche Poststücke tatsächlich gescannt werden, was definitiv nicht gescannt werden soll (z.B. Werbesendungen, umfangreiche Kataloge) und welche Poststücke nicht gescannt werden dürfen (Stichwort „persönlich/vertraulich“).

Zur Vorbereitung gehört dann auch, dass vor dem Scannen Poststücke entklammert und entheftet werden. Damit das System hinterher unterscheiden kann, wann ein neues Poststück anfängt und wo der andere Brief aufhört, müssen Trennblätter eingefügt oder Barcodes aufge-

klebt werden. Um eine erste Zuordnung vornehmen zu können, muss zumindest ein Kriterium (z.B. der Empfänger) dem Poststück mitgegeben werden. Der eigentliche Scanprozess wird durch eine Abbildkontrolle abgeschlossen, die sicherstellen soll, dass alles lesbar ist und dass alles dem Original entspricht.

Danach erfolgt eine möglichst gute und genaue Klassifizierung. Sie ist wichtig, um das gescannte Dokument möglichst zutreffend dem Empfänger oder auch dem Geschäftsprozess zuzuordnen zu können.

Die intelligente Schrifterkennung (ICR), die auch lernfähig ist, hat in den letzten Jahren erhebliche Fortschritte gemacht. Dennoch darf man nicht erwarten, dass alles jederzeit einwandfrei erkannt und ausgelesen wird. ICR geht deshalb meist einher mit einem Abgleich mit vorhandenen Informationen.

Sind zum Beispiel das Kirchliche Rechenzentrum oder die Behörde bereits als potenzielle Absender mit Adresse und Ansprechpartner systemseitig hinterlegt, so können die Leseergebnisse aus dem Scanprozess damit abgeglichen werden. Je mehr Informationen für die Klassifizierung

bereitgestellt werden, desto zutreffender kann das gescannte Dokument zugeordnet werden. Hierin liegt einer der Mehrwerte, die die Automatisierung mitbringt.

Die Posteingangsbearbeitung sollte somit auch immer eine Klassifizierung und Verteilung umfassen und nicht nur auf das Scannen reduziert werden.

#### Einrichtung einer Scanstelle

Organisatorisch bedeutet die Einführung einer automatisierten Posteingangsbearbeitung in der Regel, dass eine Scanstelle eingerichtet werden muss. Alternativ können natürlich auch Dienstleister in den Prozess eingebunden werden, die den Scanprozess übernehmen.

Bei einer Inhouse-Lösung muss zunächst geklärt werden, wo die Scanstelle angesiedelt werden muss. Produktionsscanner benötigen heute nicht mehr große Räume mit besonderer Klimatisierung. Ein großer Tisch, ein PC-Arbeitsplatz mit großem Bildschirm, etwas Aktionsfläche zur Vorbereitung des Schriftguts und Regale oder Schränke zur Zwischenablage, mehr bedarf es nicht. Idealerweise ist der Scan-Arbeitsplatz redundant ausgelegt, um Ausfällen vorzubeugen und um je-

derzeit garantieren zu können, dass der Posteingang auch wirklich zeitnah zur Verfügung steht. Grundsätzlich abzurufen ist von einem dezentralisierten Lösungsansatz, bei dem in jedem Sekretariat ein Scanner steht.

Mit der technischen Einrichtung einher geht auch die organisatorische Einrichtung. Die neue Scanstelle muss irgendwo (Zentrale Verwaltung, Poststelle, Interne Dienste) organisatorisch angesiedelt werden, neue Arbeitsplatzbeschreibungen sind zu erstellen, das Personal ist zu finden und zu qualifizieren und die Vorgaben für die Aufgaben und Arbeitsabläufe sowie die Verantwortlichkeiten sind zu definieren.

Diese Vorarbeiten können viel Zeit in Anspruch nehmen und haben schon manches Projekt in die Länge gezogen. Es empfiehlt sich deshalb, die organisatorische Abbildung möglichst früh anzugehen.

### Zu berücksichtigende Quellen einer PEB

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass ein PEB-Konzept neben der herkömmlichen Briefpost auf jeden Fall auch andere Quellen einbeziehen muss.

Anzuführen sind hier natürlich die zahlreichen E-Mail-Postfächer, eventuell Portale, über die sich etwa Geschäftspartner oder Gemeindemitglieder an die Institution wenden können oder auch Dokumente, die in persönlichen Vorsprachen mitgebracht werden. Und jede dieser Quellen hat ihre ganz eigenen Tücken.

Die Tücken der Briefpost liegen eher darin, dass der Absender den Brief handschriftlich verfasst hat, dass sie eventuell sehr umfangreich sind oder aus Teilen bestehen, die sich einfach schlecht digitalisieren lassen.

Ähnliches gilt für Dokumente aus der persönlichen Vorsprache. Dennoch, in beiden Fällen sollte der Absender einwandfrei erkennbar sein, so dass eine erste Zuordnung zuverlässig erfolgen kann.

Bei den Portalen - gedacht wird hier etwa an ein über das Portal zur Verfügung gestelltes Kontaktformular oder eine Möglichkeit Dokumente hochzuladen - gestaltet sich die Zuordnung nur dann schwierig, wenn das Kontaktformular große Freiheitsgrade lässt und zu wenige Pflichteingaben verlangt.

Die Dokumente sind auf jeden Fall schon einmal personalisiert und digitalisiert, so dass sie direkt in eine Steuerung einfließen könnten.

Am spannendsten ist die Quelle „E-Mail“. Zwar könnte man im ersten Moment meinen, dass es

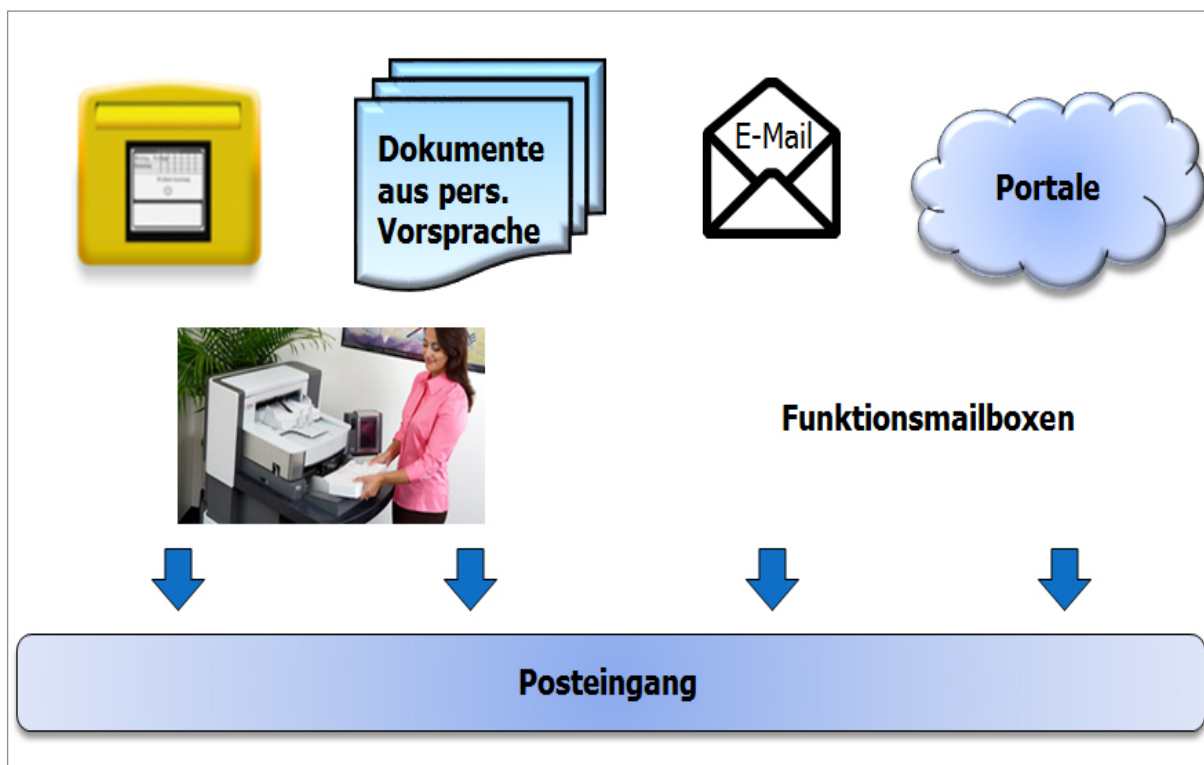
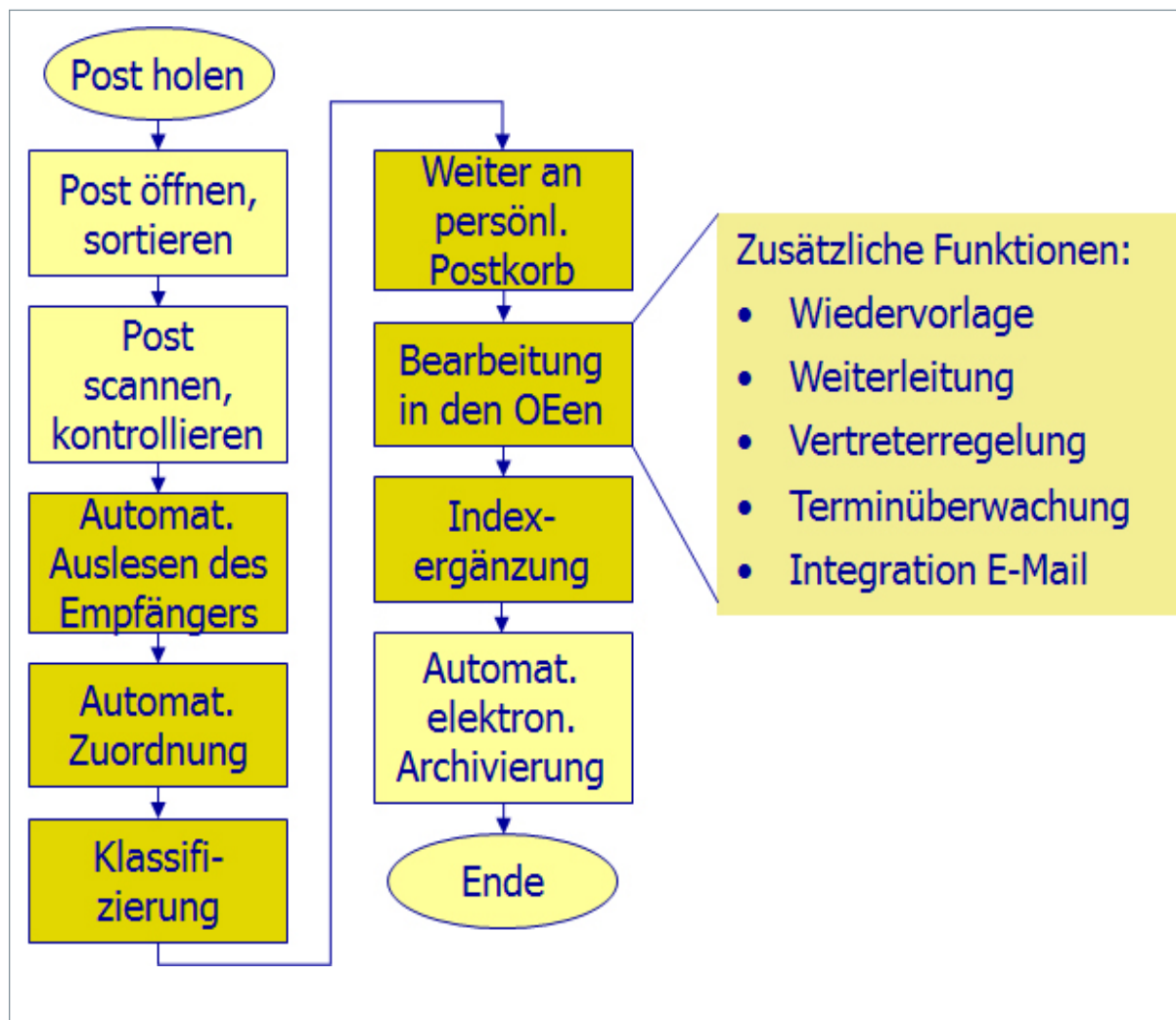


Abb.: B&L Management Consulting GmbH

Konventionelle- und digitale Posteingangs-Quellen



#### Posteingangsbearbeitung im Detail

hier gar keine Probleme geben kann. Auf den zweiten Blick stellt man aber fest, dass außer der E-Mail-Adresse des Absenders nichts klar ist. Betreffs werden oft weggelassen, eine Signatur mit den Adressdaten des Absenders enthalten bei weitem nicht alle E-Mails, der Bezug zu einem Vorgang ist auch häufig nicht zweifelsfrei - und schon gar nicht systemgestützt - aus der eigentlichen E-Mail herauszulesen. Wechselt der Absender dann auch noch zusätzlich immer mal wieder das E-Mail-Konto (mal xx@gmx.de, mal xx@web.de), dann ist auch die beste Klassifizierung überfordert.

Da Absender dazu neigen, personalisierte Adressen (a.mueller@kirche.de) anstatt Funktionsmailboxen (info@kirche.de) zu verwenden, muss auch das interne E-Mail-Management (wie gehe ich mit E-Mails grundsätzlich um?) darauf ausgerichtet sein, für zuverlässige Steuerung und Zuordnung zu sorgen.

#### Verteilung und Bereitstellung

Skeptiker führen vor Einführung einer automatisierten PEB oft an, dass man durch den neu zu etablierenden Digitalisierungsprozess doch eher mehr anstatt weniger Aufwand produziert (Argumente 1) und dass weite

Teile der Post überhaupt nicht digitalisiert werden können (Argument 2). Sie haben in beiden Punkten Recht.

Tatsächlich kann es, zum Beispiel bei recht heterogener Post vorkommen, dass sich neuer Digitalisierungsprozess und bisheriger Verteilungsprozess aufwandsmäßig die Waage halten.

Und ja, wenn die internen Empfänger der Poststelle bisher überwiegend vorgegeben haben, dass deren Post nicht geöffnet werden darf, wird es schwer sein, ein vernünftiges Scanvolumen zu erreichen.

Argument 1 ist entgegengesetzt: Der Nutzen der automatisierten PEB liegt nicht in der Digitalisierung, sondern ganz klar in der schnellen und zuverlässigen Verteilung, in der orts- und zeitunabhängigen Bereitstellung und in der Nachvollziehbarkeit die sich durch die elektronische Bearbeitung ergibt. Darüber hinaus wird erst durch die Digitalisierung eine Zusammenführung verschiedener Posteingänge in einer Ablage und ohne Medienbrüche möglich. Auch das trägt zur Transparenz bei.

Argument 2 ist eine organisatorische Fragestellung. Selbstverständlich werden Postwurf- und Werbesendungen im Posteingang genauso wenig gescannt, wie dicke Kataloge. Aber der verbleibende Posteingang kann nach Erfahrungen aus zahlreichen Projekten bis auf Ausnahmen (z.B. ein Teil der Personalpost) ohne weiteres in der Poststelle geöffnet und gescannt werden. Hier ist einfach ein Stück Überzeugungsarbeit notwendig.

Zur Verteilung und Bereitstellung kann grundsätzlich ein Mailsystem verwendet werden. Deutlich umfangreichere Vorteile ergeben sich, wenn die automatisierte PEB um Dokumenten Management Funktionalitäten ergänzt

wird. Dann stehen sowohl in der Bearbeitung der Posteingänge, als auch in der späteren Ablage und Archivierung umfangreiche Funktionen zur Verfügung. Die nebenstehende Abbildung zeigt einen Prozessablauf mit Dokumenten Management (Postkorblösung mit frühem Scannen).

Daraus wird noch einmal deutlich, dass die Nutzenpotenziale vor allem in den zusätzlich möglichen Funktionen und eben in der Verteilung und Bereitstellung liegen. Neue Arbeitsformen (mobiler Zugriff, Home-Office etc.) wären ohne die digitale Bereitstellung schlicht nicht möglich.

### Zusammenfassung

Die stetig fortschreitende Digitalisierung der Prozesse bedingt immer mehr auch eine Automatisierung und Digitalisierung der Posteingangsbearbeitung. Eine automatisierte Posteingangsbearbeitung bringt eine ganze Reihe von Vorteilen mit sich und ist auf jeden Fall eine etwas ausführlichere Überlegung wert.

Um Erfahrungen zu sammeln, sollte zunächst die Post zu ausgewählten (einzelnen) Prozessen automatisiert werden. PEB müssen sorgfältig vorbereitet und ein-

geführt werden, weil sie die Ablauforganisation verändern und weil sie durchaus zum „kritischen Pfad“ werden können.

Bei der Einführung einer PEB sind einige Voraussetzungen zu erfüllen.

- Detaillierte Analyse des Posteingangs und der Eingangskanäle (Volumen / Häufigkeiten, Strukturen, Klassifikation z.B. nach Vertraulichkeiten, Dringlichkeiten, Dokumententypen, Abgrenzung)
- Schaffung von Lösungen, die die digitale Post aufnehmen, verarbeiten und archivieren können (Stichworte „Workflow“, „Postkorb-Lösung“, „DMS“, „Archiv“)
- Die Digitalisierung bringt Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation mit sich, die mit den Betroffenen möglichst früh zu klären sind.

PEB sollte auf der Agenda für die „Digitale Transformation“ ganz oben auf der Liste stehen. Aber sie ist eben nicht Selbstzweck und muss immer mit konkreten Geschäftsprozessen und der Bearbeitung der damit zusammenhängenden Dokumente verstanden werden.

### Über B&L Management Consulting GmbH

Die B&L Management Consulting GmbH versteht sich als Architekt für ECM und DMS. Das Unternehmen wurde 1996 gegründet und zählt zu den führenden anbieter- und produktneutralen DMS-Beratungshäusern in Deutschland. B&L begleitet Unternehmen von der Analyse über die Fachkonzeption, die Anbietersauswahl und Systemeinführung bis zur Übergabe an den Betrieb.

Zu den Beratungsschwerpunkten gehören zukunftsorientierte Bedarfsfelder wie Information Management, Dokumenten-Management und E-Mail-Management. Dabei liegt der Fokus auf der prozessorientierten Integration der organisatorischen und technischen Aspekte der Lösungsansätze.

Zur Unterstützung der Einführung von Information Management bietet B&L Handlungsleitfäden, Checklisten und Beratungsprodukte wie die B&L-Potenzialanalyse, B&L-Expert und B&L Anbietersauswahl. Zur Effizienzmessung und -Steigerung bereits etablierter Lösungen bietet B&L das Produkt B&L-Performance an.

Website: [www.bul-consulting.de](http://www.bul-consulting.de)