

# Mit Prozessanalyse zum effektiven Dokumentenmanagement

**DOKUMENTE VERWALTEN** Worauf sollte ein Unternehmen achten, wenn es ein DM-System einrichten will? Wichtig ist, dass nicht einfach alle bestehenden Dokumente verwaltet werden, sondern nur die geschäftsrelevanten. Mit einer Analyse der Geschäftsprozesse kann eine Firma den Aufwand für das Management überflüssiger Dokumente eliminieren und Kosten einsparen.

VON KNUT HINKELMANN UND BARBARA THÖNSSEN

■ Dokumentenmanagement ist kein Thema, das isoliert betrachtet werden sollte. Es ist eng verknüpft mit den Geschäftsprozessen, in denen die Dokumente entstehen, verwendet oder geändert werden. Auch sind Dokumente ein Teil des «Unternehmens-Contents», verknüpft mit Unternehmensdaten wie Kundenadressen und mit anderen Dokumenten, beispielsweise in einem Kundendossier. Die Antwort auf die Frage, warum so viele Projekte zur Einführung eines Dokumentenmanagement-Systems (DMS) scheitern oder nach der Einführung nicht erfolgreich sind, hängt mit dieser Komplexität zusammen.

Häufig beginnen solche Projekte mit einer Erhebung der verwendeten Dokumente. Es werden Interviews geführt, Methoden der bestehenden Dokumentenverwaltung analysiert und Anforderungen an eine neue Lösung definiert. Dabei kommen wenig Erkenntnisse zutage, die nicht bereits seit Jahren in Fachbüchern beschrieben werden: lange Suchzeiten, redundante Ablagen, Unsicherheit in Bezug auf die Aktualität eines Dokuments und so weiter. Das Ergebnis der Abklärungen – eine Dokumentation des Ist-Zustands, ein Lastenheft oder ein Pflichtenheft – bildet dann die Grundlage für die Ausschreibung eines Dokumentenmanagement-Systems.

Was daran falsch ist? Vom Grundsatz her nichts, aber es fehlt das Unternehmensspezifische: die Analyse der Geschäftsprozesse, in welchen die Dokumente relevant sind, und die Kosten, die der Unternehmung für die Verwaltung der Dokumente oder durch eine nicht ordnungsgemäße Ablage und Archivierung entstehen. Die Konsequenz ist, dass es schwierig ist, die Offerten der zahlreichen Anbieter zu evaluieren, da generelle Anforderungen längst auch generell abgedeckt werden.

## Relevanz der Dokumente entscheidend

Was also sollen Unternehmen sonst tun? Sie müssen spezifisch werden. Es beginnt mit der Analyse der Geschäftsprozesse: Welche Dokumente werden in welchen Prozessen, Sub-Prozessen und Aktivitäten benötigt? Vielleicht stellt man dann überrascht fest, dass ein Dokument zwar mit grossem Aufwand erzeugt, aber danach von niemandem verwendet wird. Oder aber, dass bestimmte Informationen in mehreren Aktivitäten benötigt werden und dafür immer wieder neue Reports und Dokumente erzeugt werden – weil niemand von den anderen Versionen weiss.

Erfahrungsgemäss ist ein grosser Teil der verwendeten Dokumente eines Unternehmens zumindest teilweise irrelevant, weil sie entweder redundante Infor-



Bild: wildworx - Fotolia.com

**Wer sucht, der findet. Aber: Modernes Dokumentenmanagement beinhaltet mehr als nur das elektronische Erfassen von Dokumenten.**

mationen enthalten oder weil niemand erkennt, dass die Informationen nicht gebraucht werden. Die Verwaltung dieser irrelevanten Dokumente erhöht den Aufwand und die Kosten im Betrieb des DMS und macht Dokumentenmanagement unnötig aufwendig. Statt also die verwendeten Dokumente zu erheben, sollte es das Ziel sein, die wirklich relevanten zu identifizieren. Informationen und Dokumente sind dann relevant, wenn sie in einem Geschäftsprozess benötigt werden. Nur relevante Dokumente müssen verwaltet werden. Für die Erhebung der Informationslogistik empfiehlt sich das «Rückwärtsdesign», das auch für die Modellierung der Geschäftsprozesse verwendet wird. Dabei geht man von den Prozesszielen aus und analysiert den Informationsbedarf, das heisst welche Informationen und Dokumente benötigt werden, um die Prozessziele zu erreichen.

## Überflüssige Dokumente identifizieren

Ein Beispiel: Im Rahmen einer Erhebung von Informationsobjekten in der Auftragsabwicklung wurde festgestellt, dass bei der Auftragsannahme alle Daten und Anforderungen des Kunden sorgfältig in einem Report zusammengetragen und zum Auftragsdossier hinzugefügt werden in dem Glauben, dass die nachfolgende

**Dokumentenmanagement – so wie es nicht sein sollte ...**



Bild: Cmon - Fotolia.com

Produktionsplanung diese Informationen benötigt. Die Analyse des Geschäftsprozesses zur Auftragsbearbeitung hat dann gezeigt, dass das Dokument nur weitergeleitet und abschliessend archiviert, aber nie gebraucht wurde – die Produktionsplanung hat ihre Informationen auf anderem Weg erhalten. Solche Beispiele von Dokumenten, die erstellt werden, weil sie «nützlich sein könnten», kommen immer wieder in Unternehmen vor.

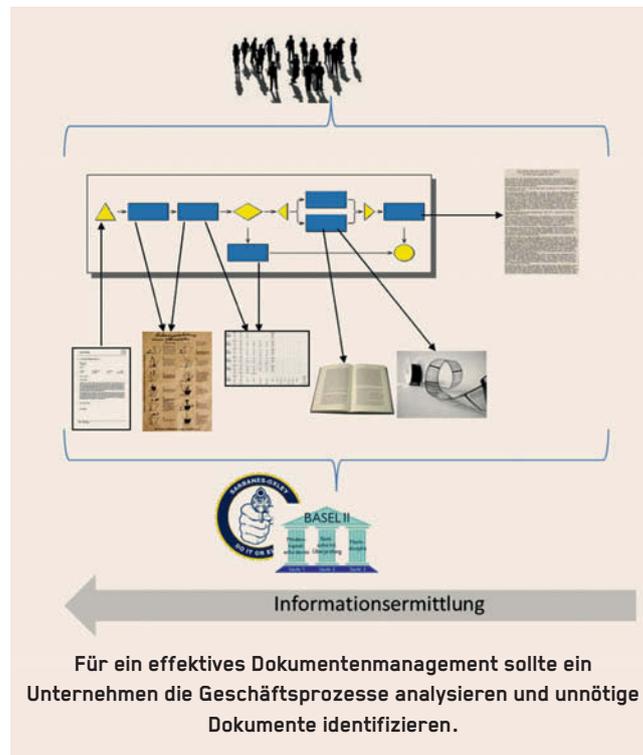
Die Analyse der Geschäftsprozesse hat zudem den Seiteneffekt, dass eine Firma damit genau weiss, welche Dokumente geschäftsrelevant und deshalb revisionssicher aufzubewahren sind. Und es wird klar, wer Zugriff auf die Dokumente haben muss: Personen, die die Geschäftsprozesse bearbeiten, in denen die Dokumente benötigt werden.

Doch warum wird dieses Vorgehen so selten gewählt? Oft sind die Geschäftsprozesse gar nicht so dokumentiert, dass eine Zuordnung der Dokumente möglich wäre. Ausserdem legen Unternehmen meist Wert darauf, dass mit der Einführung eines DMS endlich vorwärtsgemacht wird. Da bleibt häufig vorgängig keine Zeit, eine Geschäftsprozessanalyse zu machen, da man denkt, dass es zu lange dauert und viel zu viel kostet.

### Geschäftsprozesse bei Kosten berücksichtigen

Bei der Schätzung von Kosten und Einsparungen steht meist das Dokument im Zentrum der Betrachtung. Es geht darum, den Lebenszyklus der Dokumente zu optimieren: schnellerer Zugriff auf Dokumente, Vermeiden von Mehrfachablagen, Verwaltung von Bearbeitungszuständen (Versionen) oder das Protokollieren sämtlicher Manipulationen. Um den Nutzen eines DMS zu belegen, werden Kennzahlen wie die Reduktion der Suchzeiten, Einsparungen an Büro- und Archivraum oder reduzierte Speicherkapazität aufgeführt.

Wie lange hat eine Person im Durchschnitt, um ein Dokument zu finden, und was kostet diese Arbeitszeit? Dafür gibt es Schätzwerte. Aber die sind so hoch, dass sie in der Regel für die eigene Unternehmung als nicht zutreffend erachtet werden. So hat die Association for Information and Image Management AIIM (<http://www.aiim.org>) beispielsweise berichtet, dass Mitarbeitende bis zu 50 Prozent ihrer



Zeit mit dem Suchen nach Informationen verbringen, aber nur zwischen fünf und 15 Prozent mit dem Lesen. Die Ablage eines Dokuments kostet angeblich 20 Dollar; wurde es falsch abgelegt, kostet das Wiederauffinden 120 Dollar.

Aber selbst wenn ein Unternehmen die Zahlen erheben könnte, so fehlt doch der Bezug zum Kerngeschäft. Um diesen herzustellen, müsste man beispielsweise zeigen, dass eine effizientere Suche die Zeit für die Bearbeitung von Kundenanfragen reduziert und damit die Kundenzufriedenheit erhöht. Oder dass durch effizienten Zugriff auf Dokumentationen früherer Entscheide neue Versicherungsanträge schneller und vor allem auch besser bearbeitet werden können. Und damit wären wir wieder bei den Geschäftsprozessen, denn deren Analyse kann die notwendigen Informationen und Kennzahlen liefern.

### Welches System ist das richtige?

Schliesslich stellt sich noch die Frage, welches Dokumentenmanagement-System das richtige ist. In den letzten Jahren hat sich der Markt zwar teilweise konsolidiert, trotzdem ist er noch ziemlich unübersichtlich. Das beginnt schon mit den Bezeichnungen: Dokumentenmanagement-System (DMS) und Enterprise Content Management (ECM) sind die wohl gängigsten Begriffe, mit denen die Produkte beworben werden. Hinzu kommen elektronische Archivierung (EA) und Records Management (RM).

Das ECM – oder IIM (Integrated Information Management, um einen weiteren

Begriff zu nennen) – hat das übergeordnete Ziel, unabhängig von Quelle und Nutzung beliebige Informationen bereitzustellen und als Dienst allen Anwendungen gleichförmig zur Verfügung zu stellen. Informationen können sowohl strukturierte Daten als auch Dokumente oder Teile von Dokumenten sein. Dokumentenmanagement ist ein wichtiger Teilbereich des ECM zur datenbankgestützten Verwaltung elektronischer Dokumente, das heisst eine Kombination von Texten, Tabellen oder Bildern, aber auch Audio und Videos, die in Dateiform angelegt sind. Im Gegensatz zum Dokumentenmanagement-System speichert und verwaltet die elektronische Archivierung diejenigen Dokumente, die nicht mehr verändert werden. Die Trennung zwischen DMS und EA ist fließend und kann auch zu Records Management nicht scharf gezogen werden.

Aufgrund der vielfältigen Ausprägungen der Systeme und hohen Volatilität des Marktes empfiehlt sich ein Blick in ständig aktualisierte Marktübersichten, wie sie beispielsweise unter [www.documanager.de](http://www.documanager.de) oder [www.contentmanager.de](http://www.contentmanager.de) zu finden sind. Egal welches Etikett ein System hat, wenn eine Firma konkrete, unternehmensspezifische Anforderungen formuliert hat, findet sie auch in einem unübersichtlichen Markt die richtige Lösung!

### Nur geschäftsrelevante Dokumente verwalten

Ein Dokumentenmanagement-System sollte nicht einfach die bestehenden Dokumente elektronisch verwalten, sondern nur alle geschäftsrelevanten! Unternehmen sollten die Chance nutzen, bei der Einführung eines DMS die Informationslandschaft zu konsolidieren. Dazu dient die Analyse der Geschäftsprozesse: In welchen Geschäftsprozessen wird ein Dokument benötigt, welche rechtliche Bedeutung hat es, wer greift darauf zu, in welcher Form, zu welchem Zweck und so weiter. So wird der Informationsbedarf festgestellt und die Kosten und Einsparungen für das Unternehmen können ermittelt werden. Der Aufwand für die Prozessanalyse wird dadurch aufgewogen, dass man den Aufwand für die Verwaltung nicht benötigter Dokumente eliminiert und sich auf die wirklich notwendigen fokussiert, die zur Optimierung der Geschäftsprozesse und damit zu wirklichen Einsparungen beitragen. ■