

# Prozesse durch Digitalisierung optimieren

Die Stadt Stadthagen hat ihre Rechnungsbearbeitung von analog auf digital umgestellt. Diese Umstellung wurde im Rahmen einer Bachelorarbeit untersucht. Die Ergebnisse lassen sich auf weitere Digitalisierungsprojekte übertragen.

**D**er demografische Wandel sowie die stetig wachsende Anzahl von Aufgaben bei gleichzeitig anhaltend angespannten Haushaltslagen im öffentlichen Sektor können nur bewältigt werden, wenn vorhandene Potenziale zur Effizienzsteigerung realisiert werden.

Große Hoffnungen werden hierbei in die Digitalisierung von Verwaltungsprozessen gesetzt, die nicht zuletzt durch die Gesetzgebung von Bund sowie Ländern vorangetrieben werden. So wurden Kommunen in Niedersachsen ab dem 18. April 2020 dazu verpflichtet, elektronische Rechnungen annehmen und verarbeiten zu können.

In der Folge hat die Stadt Stadthagen, als Kommune mit rund 22.000 Einwohnern, ihre Arbeitsabläufe reorganisiert und von einer klassischen, papierbasierten Rechnungsbearbeitung auf einen elektronischen Rechnungsworkflow (eRWF) umgestellt.

## Ziel der Arbeit

Ziel der Abschlussarbeit „Optimierung von Verwaltungsprozessen durch Digitalisierung am Beispiel der Stadt Stadthagen“ war die qualitative sowie quantitative Untersuchung dieser Prozessumstellung. Mit der Arbeit sollte festgestellt werden, ob die in die Digitalisierung gesetzten Erwartungen auch in der Praxis erfüllt werden und wie groß die Potenziale sein können.

## Die Untersuchung

Im Rahmen der qualitativen Untersuchung wurde der Prozess der papierbasierten Rechnungsbearbeitung mittels einer ereignisgesteuerten Prozesskette dargestellt und analysiert. Insgesamt konnte ein historisch gewachsener Prozess festgestellt werden, der eine hohe Abhängigkeit von der korrekten Rechnungszuteilung durch die Poststelle aufwies sowie Redundanzen, Gefahren der Intransparenz und Medienbrüche enthielt. Die Analyse ließ hohe Transport-, Liege- und Durchlaufzeiten erwarten.

Anschließend wurde die Umstellung auf die elektronische Rechnungsbearbeitung modelliert und dem Ursprungsprozess gegenübergestellt. Durch das ersetzende Scannen in den eRWF, der gleichzeitig mit dem Haushaltsprogramm verknüpft ist, konnten Medienbrüche im Prozess bereits mit Prozessstart aufgehoben werden. Das „Verlegen“ von Rechnungen war somit nicht mehr möglich. Auch der Bearbeitungsstatus einzelner Rechnungen lässt sich in Echtzeit prüfen und wird automatisch protokolliert. Mittels selbstlernender Software werden Standardeingaben automatisiert. Außerdem wurde die Rechnungszuteilung von einer Person in der Poststelle auf mehrere Buchungskräfte in der Buchhaltung aufgeteilt.

Im Rahmen der qualitativen Untersuchung konnte festgestellt werden, dass die gesetzlichen Anforderungen zur Annahme und Verarbeitung von elektroni-

schen Rechnungen eingehalten wurden. Außerdem konnte durch die Umstellung auf den elektronischen Rechnungsworkflow gegenüber dem papierbasierten Prozess eine sinkende Durchlaufzeit bei steigender Qualität und Transparenz erwartet werden. Basierend auf der qualitativen Analyse wurden unter anderem folgende Hypothesen aufgestellt:

- H1: Die Durchlaufzeit der Rechnungsbearbeitung im eRWF ist geringer als in der klassischen Rechnungsbearbeitung.
- H2: Die Durchlaufzeit der Rechnungsbearbeitung im eRWF hat sich im Laufe des Erhebungszeitraums verringert.

Zur Überprüfung der Hypothesen wurde jeweils eine Stichprobe von 100 Rechnungsbearbeitungen über mehrere Monate vor und nach der Prozessumstellung gezogen. Von der Stichprobe wurden anschließend mithilfe der induktiven Statistik sowie Konfidenzintervallen Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit gezogen.

## Die Ergebnisse

Die quantitative Untersuchung hat ergeben, dass die Durchlaufzeit nach der Umstellung auf den eRWF von vormals 9,1 Tagen auf anschließend 4,8 Tage nahezu halbiert werden konnte. Im Zuge der Einführung hat sich die Durchlaufzeit im digitalen Prozess sogar weiter von 5,6 Tagen zu Beginn der Betrachtung auf bis zu 1,3 Tage am Ende des Erhebungszeitraums verkürzt. Dieses eindeutige Ergebnis ist vor dem Hintergrund mehrerer Faktoren

umso bemerkenswerter: Die Stichprobe des eRWF wurde ab dem 01. April 2020 erhoben, also zwei Wochen nach der Umstellung und mitten im Beginn der Corona-Pandemie. Hinzu kommt, dass im Laufe des Erhebungszeitraums ca. 30 Arbeitsstunden in der Buchhaltung eingespart wurden.

Mit der Einführung des eRWF bei der Stadt Stadthagen wurde damit insgesamt einer zentralen Forderung der Digitalisierung von Prozessen entsprochen: Es sollen bestehende Prozesse nicht nur elektronisch repliziert, sondern mit dem Ziel steigender Effizienz reorganisiert werden. ■

#### Weitere Informationen:

Rörtgen, A., Barthel, T. (2022) Optimierung von Verwaltungsprozessen durch Digitalisierung am Beispiel der Stadt Stadthagen, in: Stember, J. (Hrsg): Neue Erkenntnisse und Ansätze im Polizei-, Verwaltungs- und öffentlichen Finanzmanagement – Herausragende Abschlussarbeiten der Hochschulen für den öffentlichen Dienst 2021, Schriften des Praxis- und Forschungsnetzwerks der Hochschulen für den öffentlichen Dienst, Band 9, Baden-Baden S. 27-44.



© Martin Brockhaus

#### Verfasst von

**Arne Rörtgen**, zuständig für die Verwaltungsdigitalisierung Stadt Stadthagen und Absolvent der Kommunalen Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen, Hannover (HSVN).



© Jan Blachura

**Prof. Dr. Thomas Barthel**, Professor für Verwaltungswissenschaft, Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen, Hannover (HSVN).

## Handlungsempfehlungen und Nutzen für die Praxis

Bei der Reorganisation von Verwaltungsabläufen sind verschiedene Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen:

- Die Verwaltungsdigitalisierung sollte einer Gesamtstrategie folgen, die neben den Anspruchsgruppen innerhalb und außerhalb der Verwaltung nicht nur einzelne Projekte und ihre Verknüpfung umfasst, sondern auch Kennzahlen, mit denen der Erfolg der Verwaltungsdigitalisierung gemessen und gesteuert werden kann. Letztlich soll eine Gesamtstrategie zur Verwaltungsdigitalisierung auch die Bildung sogenannter Inzellösungen verhindern. Inzellösungen sind einzelne Umsetzungen mit eigenen Fachanwendungen, die untereinander inkompatibel sind und somit den effizienten Prozessablauf durch die Verwaltung hindurch blockieren können.
- Die richtige Wahl des zu digitalisierenden Prozesses sollte im Einklang mit der Strategie stehen und ist die Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung. Häufig wiederkehrende, strukturierte Prozesse mit vielen Medienbrüchen eignen sich besonders für die Digitalisierung im Rahmen eines Prozessmanagements, da durch die hohe Anzahl von Repetitionen Skaleneffekte realisiert werden können. Die Rechnungsbearbeitung ist ein wichtiger Unterstützungsprozess einer Vielzahl von Kernprozessen einer Kommunalverwaltung und eignet sich damit besonders für eine Reorganisation.
- Das Digitalisierungsprojekt sollte mit einem Projektmanagement umgesetzt werden, bei dem Ziele, Projektteam, Meilensteinplanung und weitere projektspezifische Anforderungen formal festgelegt werden.
- Die Prozessumstellung von (teilweise) analogen auf digitale Prozesse ist mit einem Prozessmanagement zu begleiten. Im Prozessmanagement ist zunächst der Ist-Prozess anhand von Modellierungen und Beschreibungen zusammen mit den Mitarbeitenden aufzunehmen. Zwar sind den Mitarbeitenden ihre eigenen Arbeitsschritte bekannt und oft besteht auch ein grobes Verständnis für die Ablauforganisation durch die Verwaltung, dennoch ist eine genaue Dokumentation des gesamten Prozesses häufig nicht vorhanden. Anhand des aufgestellten Ist-Prozesses kann anschließend eine Schwachstellenanalyse durchgeführt werden, die als Grundlage für die spätere Reorganisation dient.
- Bei der anschließenden Reorganisation des Prozesses sind neben den zuvor festgestellten Schwachstellen die allgemeinen gesetzlichen Anforderungen an den jeweiligen Verwaltungsprozess zu beachten. Bei der Rechnungsbearbeitung sind beispielsweise Handelsrecht, kommunales Haushaltsrecht sowie verwaltungsinterne Dienstanweisungen zu befolgen. Außerdem müssen die Belange des Datenschutzes und der Datensicherheit durch technisch-organisatorische Maßnahmen gesichert werden.
- Die Umsetzung der Prozessdigitalisierung sollte anschließend mit einem gemäß der Verwaltungsstrategie formulierten kennzahlenbasierten Controlling begleitet werden, um die verfolgten Digitalisierungsziele zu verifizieren oder gegebenenfalls nachzusteuern zu können. ■