

PROZESSOPTIMIERUNG

Verwaltungskosten reduzieren

André Peters

Viele Führungskräfte haben den Verdacht, bei den Verwaltungskosten ihrer Organisation ließe sich einiges einsparen. Doch wo anfangen? Mittels einer Wertschöpfungsanalyse in fünf Schritten lassen sich die Prozesse optimieren und die Leistungen verbessern.

Durch die umfassenden Einsparungen im Gesundheits- und Sozialwesen bestand in den letzten Jahren die Notwendigkeit, die Effektivität und Effizienz der Kerndienstleistung auf

Kontieren
Kontieren
Buchen
manuelle Buchungen automatische Buchungen
Klären
Klären
Kostenrechnung
Belegerstellung innerbetriebliche Leistungsverrechnung
Sachliche Verteilzeiten
Besprechung und Rücksprachen in allgemeinen dienstlichen Angelegenheiten Aufgaben koordinierende Sachbearbeitung allgemeine Rüstzeiten Unterbrechungen des Arbeitsablaufes dienstliche bedingte Wartezeiten Teilnahme an Teambesprechungen Lesen allgemeiner Dienstvorschriften, Anordnungen, Hausmitteilungen und fachlich relevanter Literatur EDV-Installation und EDV-Ausfall sonstige nur gelegentlich vorkommende oder nicht näher quantifizierbare Tätigkeiten
Summe
Persönliche Verteilzeiten
Besprechungen und Rücksprachen in persönlichen Angelegenheiten Erholungs- und Entspannungszeiten

Abb. 1: Die Teilleistungen müssen erfasst und gewichtet werden.

den Prüfstand zu stellen. Während sich diese Optimierungsprozesse und Kostenreduzierungen schwerpunktmäßig auf die inhaltliche Arbeit konzentrierten, wurden die Verwaltungen von solchen Analysen vielfach ausgeklammert.

Die Fragestellung, wie viel Beschäftigungsumfang in der Finanzbuchhaltung, der Leistungsabrechnung oder der Personalverwaltung notwendig sind, lässt sich nicht so leicht beantworten. Einfache Personalbemessungsverfahren liefern allenfalls grobe Anhaltswerte. Wie viel Buchungen eine Buchhalterin im Jahr schaffen kann, hängt vom Jahresabschluss (selbst erstellt oder fremdvergeben), vom Automatisierungsgrad (elektronische Schnittstellen zur Leistungs- und Personalabrechnung, elektronische Kassen) sowie vom spezifischen Zuschnitt der Aufgaben (Mahnwesen als Aufgabe der Leistungsabrechnung oder der Finanzbuchhaltung) ab.

Wie man Geschäftsprozesse optimiert

Um eine differenzierte Aussage zum Personalbedarf und zu vorhanden Optimierungsmöglichkeiten zu treffen, ist eine zeitliche und mengenmäßige Leistungsdokumentation erforderlich. Die in diesem Verfahren gewonnenen Daten ermöglichen eine Aussage über den Wertschöpfungsgrad und erleichtern Prozessverbesserungen.

Viele Verwaltungsmitarbeiter arbeiten tagtäglich in den gleichen Arbeitsabläufen. Im Gespräch tun Sie sich jedoch schwer, ihre einzelnen Tätigkeiten differenziert zu beschreiben. Welcher Zeitanteil für welche Arbeitsaufgabe benötigt wird, welche Aufgaben wertschöpfend und welche nicht wertschöpfend sind, können sie



André Peters ist Diplomkaufmann und leitet die Regionalgeschäftsstelle der contec GmbH in Stuttgart. Er ist zu-

ständig für die Bereiche Trägerorganisationen, Komplexeinrichtungen sowie Alten- und Behindertenhilfe. Er berät und bietet Fortbildungen an zum strategischen und operativen Controlling und begleitet Veränderungsprozesse.
E-Mail peters@contec.de

nur selten darlegen. Daher ist für eine differenzierte Analyse des Personalbedarfs, der Tätigkeiten und der gegebenen Arbeitsproduktivitäten eine zeit- und mengenbezogene Leistungsmessung erforderlich.

In fünf Schritten lassen sich Geschäftsprozesse erfassen und verbessern.

1. Schritt: Projekterstinformation

Die Ankündigung einer externen Tätigkeitsanalyse führt bei den Mitarbeitern oft zu erheblichen Ängsten: Es wird nicht so sehr die Chance der eigenen Arbeitsoptimierung gesehen, im Fokus stehen vielmehr die Ängste vor dem Aufdecken von Leistungsmängeln und dem Verlust des Arbeitsplatzes.

Eine Auftaktveranstaltung zur Vorstellung des Projektes bietet allen Beteiligten eine Plattform, um diese Ängste zu thematisieren. Geschäftsleitung und Bereichsleitung haben den notwendigen Zielausgleich zu verdeutlichen: Auf der einen Seite stehen die Organisationen unter einem wachsenden Wettbewerbsdruck. Kosten müssen reduziert und Prozesse optimiert werden. Auf der anderen Seite nehmen Führungskräfte in der Sozialwirtschaft, trotz gegenteiliger Unterstellungen, ihre Fürsorgepflicht für ihre Mitarbeiter sehr ernst. Oft

Tätigkeit	07:00	08:00	09:00	10:00	11:00	12:00	13:00	Erläuterung zur Vorgehensweise:	Summe/Zeit in Min.
Kontieren								Die Bemessung der Abteilung Finanzbuchhaltung soll ein Monat (20 Werktage) durchgeführt werden. Starttermin ist der 17.11.2003. Der letzte Tag der Bemessung ist der 12.12.2003.	
Kontieren	z.B. Sortieren Eingangsrechnungen, Prüfung inhaltliche/rechnerische Richtigkeit, Vergabe Belegnummer, Kontierung Eingangsrechnungen								
Summe									90
									90
Buchen								Es gibt jeweils ein Dokument für jeden Mitarbeiter des Bereiches Kreditoren und des Bereiches Mandantenbetreuung. Innerhalb des Dokumentes gibt es für jeden Tag ein neues Blatt, das bereits mit einem Datum versehen ist.	
manuelle Buchungen	z.B. Verbuchen der Eingangsrechnungen, Ablage der Rechnungen nach Belegnummer, Anlagebuchhaltung (Zugang/Abgang Anlagegüter, Abschreibungen), Verbuchen von								
automatische Buchungen									90
Summe									20
Zahlbarmachung								Auf der linken Seite sind die Tätigkeiten eingetragen. Diese können in den freien Spalten unter Bemerkungen ergänzt werden.	
Zahlbarmachung	z.B. Erstellung und Druck der Vorschlagslisten, Überprüfung der Listen mit Rechnungen, Überprüfung Überweisungsbetrag auf Zahlungsfähigkeit, Diskettenerstellung, Ablage								
Summe									40
									40
Klären								Die Zeiteinteilung ist in 10 Minutenschritte aufgeteilt. In der Regel wird für jeweils 10 Minuten ein Kreuz eingetragen. Kreuze und Bemerkungen sind jeweils nur in den weiß hinterlegten Feldern zu machen. Die Kreuze werden durch ein kleines „x“ in die Listen eingetragen.	
Klären	z.B. Kontenabstimmung Kreditoren, Mahnungsbearbeitung, Interner Kundenkontakt (Einrichtungen), externer Kundenkontakt (Lieferanten, etc.), Sonderfälle								
Summe									40
									40
Kostenrechnung								Die Zeiteinteilung ist in 10 Minutenschritte aufgeteilt. In der Regel wird für jeweils 10 Minuten ein Kreuz eingetragen. Kreuze und Bemerkungen sind jeweils nur in den weiß hinterlegten Feldern zu machen. Die Kreuze werden durch ein kleines „x“ in die Listen eingetragen.	
Belegerstellung									20
Umlage									0
innerbetriebliche Leistungsverrechnung									30
Summe								50	
Sachliche Verteilzeiten								Es findet eine automatische Summierung der Zeit in der Spalte Summe/Zeit statt. Lediglich die Anzahl der Geschäftsfälle (Kontierungen, Buchungen, Besprechungen, etc.) ist in die Spalte Menge/Fälle einzutragen.	
Besprechung und Rücksprachen in allgemeinen dienstlichen Angelegenheiten	z.B. kreditorenübergreifende Abstimmungsarbeiten								
Aufgaben koordinierende Sachbearbeitung	z.B. tägliches Einrichten/Aufräumen des Arbeitsplatzes, Material- und Vordruckbeschaffung,								
allgemeine Rüstzeiten	z.B. Telefongespräche, Besuche, o.ä.								
Unterbrechungen des Arbeitsablaufes								0	
dienstlich bedingte Wartezeiten								0	
Teilnahme an Teambesprechungen								30	
Lesen allgemeiner Dienstvorschriften, Anordnungen, Hausmittlungen und fachlich relevanter Literatur								50	
EDV Installation und EDV Ausfall								10	
sonstige nur gelegentlich vorkommende oder nicht näher quantifizierbare Tätigkeiten								10	
Summe								130	
Persönliche Verteilzeiten								Auf dem letzten Blatt "Zusammenfassung" sind keine Einträge vorzunehmen. Hier findet eine automatische Summierung bzw. Errechnung von Zeit und Menge sowie Durchschnittswerte über den gesamten Erfassungszeitraum statt.	
Besprechungen und Rücksprachen in persönlichen Angelegenheiten									30
Erholungs- und Entspannungszeiten									50
Summe									80
Summe Tag in Std.									9,00

Abb. 2: Mit einem speziell auf die Organisation zugeschnittenen Erfassungsbogen werden die erforderlichen Daten gewonnen.

können mittelfristige Lösungen gefunden werden, die einen sozialverträglichen Umgang mit Überkapazitäten ermöglichen. Erst wenn die Bereitschaft der Mitarbeiter besteht, das Leistungserfassungsprojekt konstruktiv zu unterstützen, kann die nächste Phase beginnen.

Betriebsrat oder Mitarbeitervertretung übernehmen bereits während des gesamten Projektes eine Schlüsselrolle. Ihnen muss vermittelt werden, dass durch die Leistungsmessung ein gerechter Personaleinsatz und eine gerechte Verteilung von Arbeitsbelastungen erst ermöglicht wird. Die Alternative, eine pauschale Kürzung aller Bereiche um den gleichen Prozentsatz, bedeutet, dass Produktivitätsreserven unberücksichtigt bleiben und eine vorhandene Ungleichbehandlung fortgeschrieben wird.

2. Schritt: Projektkonzeption und Test des Erfassungsverfahrens

Die Vorarbeiten umfassen vor allem die Konzeption der Analysein-

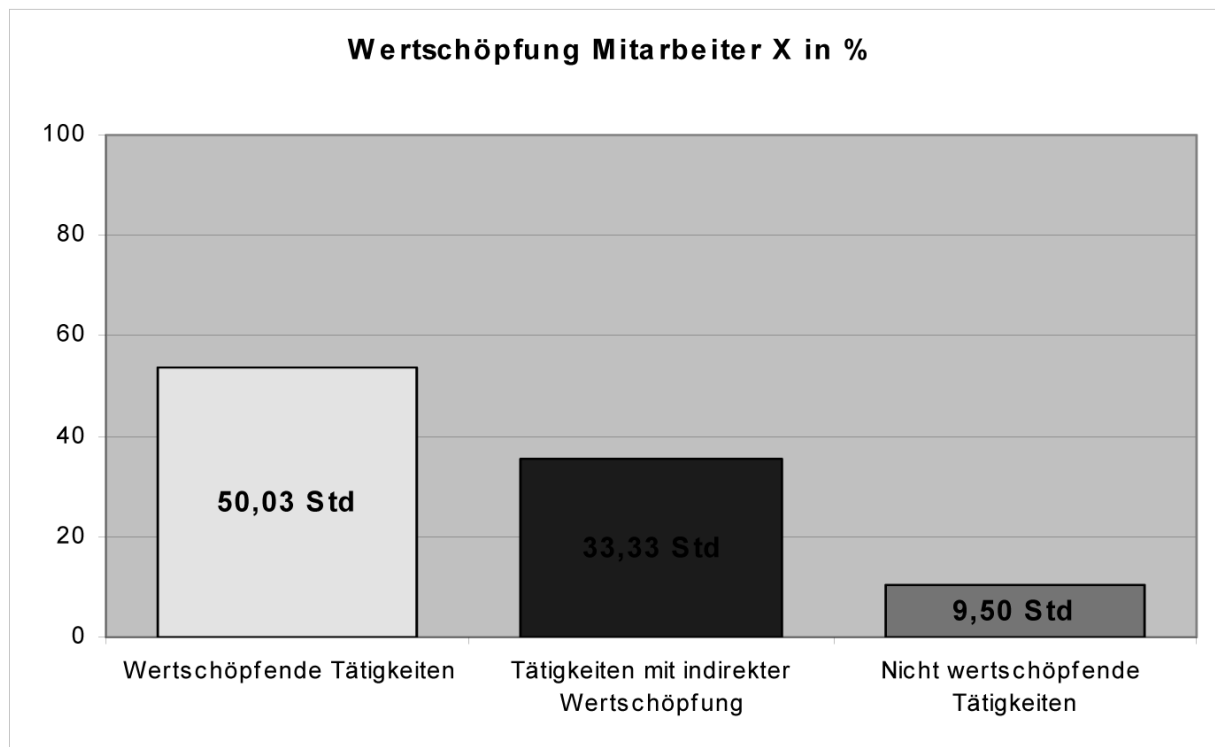
strumente, die auf die jeweilige Organisation zugeschnitten sein müssen.

- **Leistungsdefinition:** Wesentliche Aufgabe in der Konzeptionsphase des Projektes ist die Festlegung der relevanten Teilleistungen. Hierzu dokumentieren die Mitarbeiter ihre Tätigkeiten über den Zeitraum von einer Woche. Diese Einzeltätigkeiten werden abteilungsweit gesammelt, geclustert und zu Tätigkeitsgruppen zusammengefasst. Bei der Bildung der Tätigkeitsgruppe ist auf die konkreten Arbeitsprozesse zu achten. Innerhalb der Leistungskomplexe ist zwischen wertschöpfenden, indirekt wertschöpfenden und nicht wertschöpfenden Tätigkeiten zu unterscheiden. Diese Unterscheidung bildet die Grundlage der anschließenden Wertschöpfungsanalyse (vgl. Abb. 1 auf Seite 24).
- **Konzeption des Erfassungsbogens:** Bei der Konzeption des Erfassungsbogens stehen ergonomische Fragen im Vordergrund. Der Zeitaufwand für die Dokumentation sollte minimiert und die Benutzerführung visuell unterstützt wer-

den. Bewährt hat sich die Erfassung der Zeiten im 10-Minuten-Takt. Damit wird eine hinreichende Datenvalidität erzielt und der Erfassungsaufwand gegenüber einer minutenbezogenen Zeitaufschreibung deutlich reduziert. Alle Teilleistungen sind exakt zu definieren und mittels Beispielen zu beschreiben. Nur so kann gewährleistet werden, dass alle Mitarbeiter unter dem Arbeitsvorgang auch dass gleiche verstehen. Der Einsatz der Kategorie »Sonstiges« ist möglichst gering zu halten. Alle sonstigen Tätigkeiten sind zu erläutern, sodass eine nachträgliche Zuordnung zu den Hauptkategorien möglich wird (vgl. Abb. 2 oben).

- **Zeitdauer der Leistungsmessung:** Bei Leistungsmessung hat sich ein fünfwöchiger Erfassungszeitraum bewährt. Die erste Woche dient der Einarbeitung der Mitarbeiter in die ungewohnte Dokumentationsaufgabe. Sie wird in vielen Fällen nicht mit ausgewertet. Für die Festlegung des Erfassungszeitraumes ist ein repräsentativer Monat auszuwählen. Tätigkeiten, die quartalsweise, halbjährlich oder jäh-

Übersicht Wertschöpfung



© contec GmbH Management und Unternehmensberatung für die Sozialwirtschaft und das Gesundheitswesen



contec

www.contec.de

Abb. 3: Ergebnis der Leistungserfassung ist ein Überblick über den Stand der Wertschöpfung in der Organisation.

lich anfallen und nicht mit dokumentiert werden können, sind zu schätzen. Sie werden in der Auswertungsphase gesondert zu berücksichtigen.

- Konzeption des Dokumentationsverfahrens: Die Dokumentation erfolgt mittels Selbstaufschreibungen. Multimomentstudien spielen aufgrund der enormen Kosten (jede Erfassung erfolgt durch eine zweite Person) in der Praxis keine Rolle. Aus Praktikabilitätsgründen hat sich die Online-Erfassung in einer Exceltabelle bewährt, da alle Zeitangaben sofort im Dateiformat vorliegen und automatisiert ausgewertet werden können. Eine weitere Alternative ist die Erfassung der Leistungen mit elektronischen Datenerfassungsgeräten (Barcodeleser etc.), die sich unter anderem in der Pflege im Einsatz befinden.
- Durchführung des Pretestes: Die Phase des Pretestes beginnt mit ei-

nem gemeinsamen Workshop aller Mitarbeiter. Hier werden die gebildeten Leistungsdefinitionen erläutert, der gemeinsam entwickelte Erfassungsbogen vorgestellt und die Mitarbeiter in das Dokumentationsverfahren eingeführt. Offene Fragen werden geklärt und Definitionen anhand konkreter Arbeitsabläufe der Beteiligten Personen auf ihre Brauchbarkeit hin überprüft. Nach Abschluss des Pretestes erfolgt eine Auswertung der gesammelten Erfahrungen. Häufig ergibt sich die Notwendigkeit, einzelne Leistungskomplexe zu variieren und die Definitionen zu überarbeiten.

3. Schritt: Ermittlung der Leistungszeiten und Leistungsmengen

Zu Beginn des Erfassungszeitraumes erhalten die Mitarbeiter ihre jeweili-

gen Excel-Erfassungsdateien. Alle Dateien sind mit einem persönlichen Passwort geschützt, um den Zugriff von Unbefugten auf die personenbezogenen Leistungsdaten zu verhindern.

Tageweise werden die Leistungszeiten von den Mitarbeitern in 10-Minuten-Intervallen dokumentiert. Das jeweilige Mengengerüst lässt sich in vielen Fällen automatisiert ermitteln. Viele Finanzbuchhaltungen und Personalverwaltungen können das Buchungsvolumen oder die Anzahl der Neuzugänge, Abgänge und Stammdatenänderung der Personalfälle je Sachbearbeiter elektronisch ausweisen.

Die Daten werden wochenweise an den Auswertungsverantwortlichen weitergeleitet, sodass bei fehlenden Daten, Missverständnissen oder Anwendungsfehlern frühzeitige Korrekturen durch den Projektverantwortlichen möglich sind.

4. Schritt: Dateninterpretation und Datenauswertung: die Wertschöpfungsanalyse

In dieser Phase erfolgt die eigentliche Wertschöpfungsanalyse.

- **Datenbereinigung:** Vor der Auswertung der Daten erfolgt eine sogenannte Datenbereinigung. Zeiten für die Datenerfassung und sonstige außerordentliche Tätigkeiten (z. B. Vorbereitung des Betriebsausfluges) werden herausgerechnet. Bisher nicht berücksichtigte Tätigkeiten (quartalsweise, halbjährlich, jährliche Aufgaben) werden mit geschätzten Zeitwerten aufgenommen.
- **Datenverdichtung:** Die gesammelten Tagesdaten werden je Person auf Wochen-, Monats- und Jahreswerte hochgerechnet und verdichtet. Die personenbezogenen Daten werden zu Team- und Abteilungswerten zusammengefasst. Je Leistungsbereich und Teilleistung wird der Mittelwert sowie das Minimum und das Maximum berechnet.
- **Ermittlung relevanter Kennzahlen und Optimierungspotenziale:** Je Mitarbeiter, Team und Abteilung werden die wertschöpfenden Tätigkeiten, die indirekt wert-

schöpfenden Tätigkeiten sowie die nicht wertschöpfenden Tätigkeiten ausgewiesen. Mithilfe der dokumentierten Anmerkungen zu den erfassten Leistungen können die Daten erläutert und Optimierungsvorschläge abgeleitet werden. Insbesondere die nicht wertschöpfenden Tätigkeiten beinhalten Anhaltspunkte für notwendige Prozessveränderungen (vgl. Abb. 3). Im nächsten Schritt werden alle steuerungsrelevanten Kennzahlen ermittelt, beispielsweise: Verhältnis von Tätigkeitszeiten zu Klärungszeiten; Anteil der nicht wertschöpfenden Tätigkeiten an der dokumentierten Gesamtzeit; durchschnittlicher Zeitbedarf pro Leistung etc. (vgl. Abb. 4).

5. Schritt: Rückkopplung der Ergebnisse und Anregung von Optimierungsprozessen

Die Rückkopplung der Ergebnisse erfolgt in einem gestuften Verfahren. Im ersten Schritt werden der Geschäftsführung und den Leitungen die erzielten Ergebnisse vorgestellt. Schwerpunkt der Auswertung bildet die gesamte Wertschöpfungsanalyse mit den ermittelten Optimierungsfeldern sowie der mittelfristige Personalbedarf des jeweiligen Bereiches.

Im zweiten Schritt erfolgt eine Rückmeldung je Abteilung. Im gemeinsamen Workshop werden allen interviewten Personen die anonymisierten Daten zur Leistungsmessung und Produktivitätssteigerung vorgestellt. Im Vergleich mit Prozessdaten von Wettbewerbern wird ein Stärken-Schwächen-Profil erstellt und gemeinsame Maßnahmen zur Prozessoptimierung abgeleitet.

Im dritten Schritt werden die individuellen Daten in Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Abteilungsleiter ausgewertet. Individuelle Prozessprobleme können erkannt und quantitative sowie qualitative Über- oder Unterforderungen der Mitarbeiter behoben werden.

Fazit

Weniger ist oft mehr. Für eine erfolgreiche Personalbemessung sollte ein möglichst schlankes Leistungsgerüst und ein einfaches Erfassungsverfahren aufgesetzt werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass in der Fülle der Details die Übersicht und die korrekte Schwerpunktleger verloren geht.

Ohne eine Zeiterfassung ist jedoch eine substantielle Verbesserung der Prozesse kaum zu erreichen, da die notwendigen Steuerungsdaten fehlen. Herkömmliche Kalkulationsverfahren (Anzahl der Personalfälle je Personalsachbearbeiterin) greifen zu kurz. Sie liefern zwar die Erkenntnis, dass ein Problem besteht, können jedoch nicht die Ursache benennen.

Wenn es gelingt, die Mitarbeiter zur Leistungserfassung zu begeistern und sie erkennen, dass dieses Instrument zu ihrer eigenen Produktivitätsverbesserung beiträgt, dann sind erhebliche Einsparungen und Zufriedenheitssteigerungen möglich. ♦

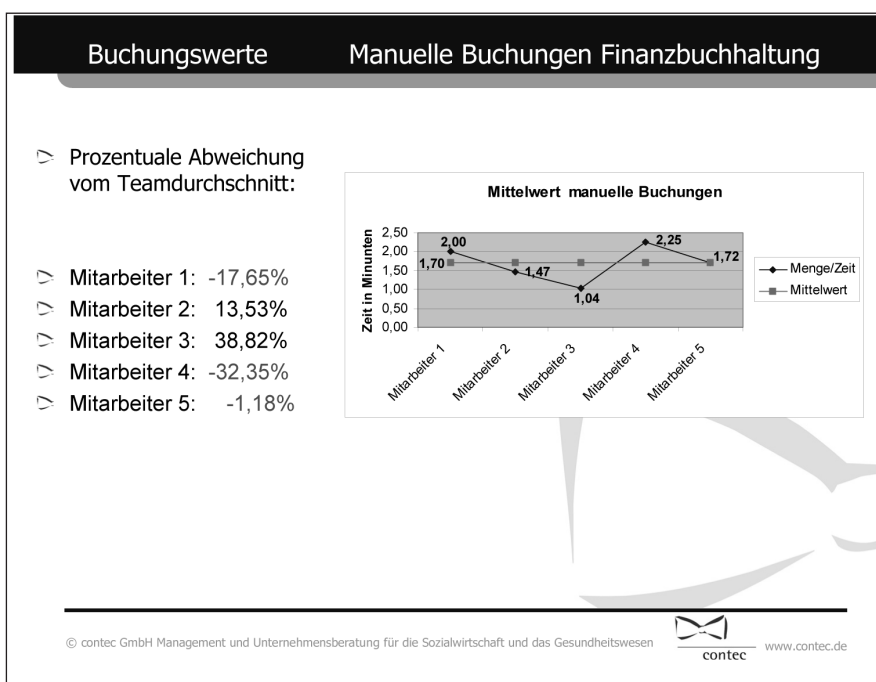


Abb. 4: Mit der Wertschöpfungsanalyse können Kennzahlen für Mitarbeiter ermittelt werden.