



Bild: Spectral-Design – Fotolia.com

Datengestützte Personalplanung

Mitarbeiter effektiv einsetzen und Kostentreiber erkennen

In der Krise regiert der Rotstift. Stellenkürzungen gelten dabei in vier von zehn Firmen als Kostensenker Nummer Eins. Auch die Versicherungswirtschaft wird 2009 im siebten Jahr in Folge Jobs streichen. Bereits im Vorjahr gingen bei jedem zweiten Top-20-Versicherer Arbeitsplätze verloren.

Autor: Markus Junge ist Management Consultant bei PPI.

Bild: PPI AG



Dabei können sich Entlassungen als kurzfristig erweisen, vor allem wenn sie eher fehlendem Wissen um andere Handlungsoptionen geschuldet sind. Versicherer, die ihre internen Abläufe gut kennen, können Personalabbau vermeiden und dennoch ihre Kosten senken.

Übereilte Stellenstreichungen entwickeln sich schnell zu einem Bumerang. So zehren die Sonderausgaben, etwa für Abfindungen, Rechtsberatung und die Reorganisation von Geschäftsprozessen

schnell den erhofften Spareffekt auf. Selbst bei weniger als 100 Stellenstreichungen summieren sich die Folgekosten auf mehrere Millionen Euro. Darüber hinaus entstehen immaterielle Schäden, wie etwa der Verlust an Expertise, Imageeinbußen und negative Auswirkungen auf das Betriebsklima. Zudem droht die Demografiefalle. Denn bereits in den nächsten fünf Jahren wird das Angebot qualifizierter Sachbearbeiter erheblich schrumpfen. Dieser Faktor muss bei allen Personalmaßnahmen deutlich stärker gewichtet werden, um den nachhaltigen Unternehmenserfolg zu sichern.

Eine moderne, datenbasierte Prozessanalyse kann jedoch Stellenstreichungen vermeiden. Dabei nehmen Versicherer ihre internen Arbeitsabläufe detailliert unter die Lupe und identifizieren, wer mit welchem Aufwand in welchen Prozessen arbeitet. Dieses Wissen eröffnet zusätzliche, über einen vor-schnellen Personalabbau hinausgehende, Handlungsoptionen. Bei-

spielsweise werden so Über- und Unterkapazitäten einzelner Mitarbeitergruppen identifiziert. Denn während in Krisenzeiten in einigen Abteilungen nicht genügend Arbeit vorhanden ist, sind andere oftmals überlastet.

Das Primärziel der Prozessanalyse ist eine optimale Ressourcenallokation – also eine verbesserte Verteilung der Arbeitslast. So setzte zum Beispiel ein führender Vollversicherer nach einer Prozessanalyse temporär unterbeschäftigte Sachbearbeiter gezielt für Kundenrückgewinnungs- und Bestandserhaltungsmaßnahmen ein. Diese Entscheidung wurde zur Erfolgsstory. Trotz schwieriger Marklage sanken die Stornoquoten, Personalabbau war nicht erforderlich, der Betriebsfrieden blieb erhalten und die Mitarbeiter wurden für Kundenwünsche sensibilisiert.

Eine weitere Option ist der gezielte Einsatz freier Kapazitäten in Innovationsprojekten. So wird das Unternehmen in der Krise fit für den

Aufschwung, Mitarbeiter machen sich mit den neuen Themen vertraut und stehen bei anziehendem Geschäft sofort zur Verfügung. Angesichts der enormen Potenziale lohnt es sich zudem, Ressourcen zielgerichtet in den Bereichen aktives Schaden- und Leistungsmanagement zu konzentrieren. Durch eine intensivere Begutachtung könnten die Schadenkosten minimiert werden – und damit zur Senkung der Schadenaufwände führen. Ein Ansatz der mit Blick auf die aktuelle Kostenstruktur deutscher Versicherer das größte Einsparpotenzial bietet.

Ein weiteres Praxisprojekt bestätigt den Erfolg dieses Vorgehens: Allein durch die interne Umverteilung von Aufgaben konnte bei einem mittelständischen Versicherer eine zehnpromtente Personalkürzung verhindert werden. Mehr als 50 Arbeitsplätze blieben erhalten und wurden dauerhaft gesichert.

Prozesse detailliert analysieren

Grundlage für die Umverteilung von Mitarbeiterkapazitäten ist dabei das Wissen um die internen Arbeitsabläufe und die Verteilung der Arbeitslast in den einzelnen Abteilungen. Bewährt haben sich dabei Datenerfassungssysteme, die gleich einer elektronischen Stoppuhr, jeden Arbeitsschritt eines Sachbearbeiters erfassen und so ermitteln, wie lange woran gearbeitet wird. Damit kein Installationsauf-

wand und keine zusätzlichen IT-Kosten entstehen, bietet sich insbesondere der Einsatz webbasierter Tools an. Zudem kann so die Datenerfassung auch standortübergreifend erfolgen. Das ist beispielsweise für die Einbindung von Maklern oder Außendienstmitarbeitern bedeutsam.

Ein wichtiger Faktor für die Aussagekraft der Prozessanalyse ist, dass die Daten vom betroffenen Mitarbeiter erhoben werden. Über einen zeitlich begrenzten Zeitraum von einigen Wochen erfassen die Sachbearbeiter dabei im Vorfeld definierte Aktivitäten. Im Gegensatz zu Systemen, die Arbeitszeiten in IT-Anwendungen fragmentarisch aufzeichnen, steigt die Datenqualität nachhaltig, da auch Bearbeitungsschritte außerhalb der Systemwelt und damit der komplette Prozessablauf erfasst wird. Erfahrungsgemäß verbringt ein Sachbearbeiter mehr als die Hälfte seiner Arbeitszeit außerhalb seiner Standard-IT. Werden jedoch nur die Tätigkeiten in diesen ohnehin meist optimierten Anwendungen protokolliert, gehen die entscheidenden Optimierungsinformationen verloren – wie etwa Aufwände für telefonische Rückfragen, zur Einhaltung der Unterschriftenregelungen oder zur manuellen Erzeugung von Schriftstücken und Statistiken. Die Web-Erfassung ermöglicht zudem die Dokumentation von nicht prozessgebundenen Arbeitsanteilen wie etwa Abstimmungen im Team, das Lesen von Fachlitera-

tur oder die Betreuung von Auszubildenden.

Zukunftsfit werden

Die Prozessanalyse liefert im Ergebnis einen umfassenden Datenpool mit Informationen zur Ablaufstruktur und Ressourcenbindung. Mit diesem Wissen kann Personalabbau durch die interne Umverteilung von Mitarbeitern verhindert und gleichzeitig Maßnahmen zur Kostensenkung identifiziert werden. Erfahrungswerte zeigen, dass sich je nach Geschäftsbereich durch Prozessoptimierungen Einsparungen von bis zu 20 Prozent realisieren lassen. Etwa indem die Abläufe im Unternehmen so organisiert werden, dass möglichst wenig Zeit und Geld in der Wertschöpfungskette verloren gehen.

Im Fokus steht dabei das Reduzieren von Bearbeitungsschritten, Prozessbeteiligten, Fehlern, Liegezeiten und nicht-wertschöpfenden Prozess-Schritten. Die breite Datenbasis ermöglicht es, viele kleine Maßnahmen zu bewerten, die für sich genommen nur geringen Nutzen versprechen, in der Summe aber die Effektivität im Betrieb erheblich steigern. Und nach der Optimierung spielt die datengestützte Prozessanalyse eine weitere Stärke aus. In einer Zweitmessung ermittelt sie, ob und in welchem Umfang die getroffenen Maßnahmen tatsächlich die angestrebte Effizienzsteigerung erzielt haben.

