

Markus Werthebach, Klaus-Helmut Schmidt und Uwe Kleinbeck

Produktivitätsförderung in der Personalverwaltung durch Einführung eines Partizipativen Produktivitätsmanagements (PPM)

Dokumentation: Werthebach, M., Schmidt, K.-H. & Kleinbeck, U. (1998). Produktivitätsförderung in der Personalverwaltung durch Einführung eines Partizipativen Produktivitätsmanagements (PPM). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 42. Jg. (N.F.16) 2, 100-108.

Schlagwörter: Verwaltung, Management, Kundenorientierung, Produktivität von Arbeitsgruppen, Leistungsrückmeldung.

Zusammenfassung

Im vorliegenden Beitrag wird über Erfahrungen und Ergebnisse berichtet, die im Rahmen eines Projektes zur Entwicklung und Einführung des Partizipativen Produktivitätsmanagements (PPM) im Verwaltungs- und Dienstleistungsbereich gewonnen wurden. Bisherige Anwendungsfelder von PPM waren im wesentlichen Produktionsbereiche verschiedener Branchen. Die Erfahrungen und Ergebnisse zeigen, daß das Instrument PPM Verwaltungsabteilungen und Ressortleiter dabei unterstützen kann, sich in der Fülle arbeitsbezogener Anforderungen zu orientieren, wichtige Verwaltungsaufgaben zu identifizieren, Strategien und Maßnahmen zur Leistungssteigerung zu entwickeln und mit dauerhaftem Erfolg umzusetzen. PPM erlaubt es in pragmatischer Weise, Indikatoren der Kundenorientierung und Arbeitseffizienz gleichberechtigt zu verwenden.

Productivity Enhancement in Personnel Administration through Implementation of a Productivity Measurement and Enhancement System (ProMES)

Abstract

In the present paper we report on experiences and results gained from a ProMES (Productivity Management and Enhancement System) project in the service and administration sector. Previous fields of application of ProMES had been production areas of different branches. The experiences and results point out that ProMES is suited to support administration units and managers seeking

orientation among the vast amount of work-related demands, trying to identify important products, and attempting to develop strategies and measures to enhance productivity permanently. With ProMES it is possible to combine indicators for customer orientation and work efficiency within one measurement and feedback system.

1 Problemstellung

Verwaltungen in der Privatwirtschaft sind in den letzten Jahren unter starken Leistungs- und Kostendruck geraten. Einerseits wird mehr Kundennähe, andererseits mehr Arbeitseffizienz gefordert. Aus Unternehmenssicht dominiert das Kriterium *Effizienz* der Verwaltungsleistung. Darum werden in Unternehmen und Beratungsfirmen Strategien und Maßnahmen entwickelt, die Verwaltungen helfen sollen, ihre Dienstleistungen zielgenau und vor allem kostengünstig zu erbringen. Aus Kundensicht dominiert das Kriterium *Effektivität* der Verwaltungsleistung. Der Klientel reicht es nicht mehr aus, wenn Verwaltungsaufgaben ordnungsgemäß erledigt werden. Zunehmende Bedeutung gewinnen flexible und zuvorkommende Beratung sowie Entscheidungshilfen für die Klientel. Dabei zwingt der Mangel an finanziellen Ressourcen Verwaltungsteams und Ressortleitungen zur Entwicklung neuer Wege der Leistungserbringung.

Eine mittlerweile häufig genutzte Strategie, diesen Reformprozeß voranzutreiben, ist die Bildung aufgabenbezogener Verwaltungseinheiten, die gleichermaßen fachliche und Ressourcenverantwortung tragen. Arbeits- und organisationspsychologische Untersuchungen haben zeigen können, daß dezentrale Führungsstrukturen unter bestimmten Rahmenbedingungen geeignet sind, nicht nur Handlungsspielräume zu schaffen, sondern auch die Übernahme von Verantwortung und Eigeninitiative bei Mitarbeitern und Führungskräften anzuregen (Kleinbeck, 1996, für eine Übersicht). Zur *produktiven Nutzung* neu gewonnener Handlungsspielräume bei der Verwaltungsarbeit benötigen Mitarbeiter jedoch - und nicht nur Ressortleiter - eine klare Orientierung darüber, welchen Anforderungen und Zielen sie bei ihrer Arbeit zu entsprechen haben. Läßt man die Mitarbeiter darüber im unklaren, besteht die Gefahr einer ineffektiven, individuellen oder gruppenbezogenen Arbeitsorganisation mit erheblichen Störungen in den Arbeitsabläufen im Ressort und zwischen den Ressorts. Erhalten die Mitarbeiter dagegen die Möglichkeit, ihr Aufgabengebiet kundenbezogen zu strukturieren (z.B. Bearbeitungszeiten zu definieren, die das Prädikat 'kundenorientiert' verdienen) und sich über die Qualität sowie die Folgen ihres Verwaltungshandelns zu informieren, dann steigt die Wahrscheinlichkeit, daß sie zum kompetenten Dienstleistungspartner werden.

Das Partizipative Produktivitätsmanagement (PPM) stellt eine Methode zur Verfügung, die Mitar-

beitern die Möglichkeit bietet, die relevanten Ergebnisse und Folgen ihres Handelns abzubilden und ihr Handeln zielbezogen zu steuern. Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, ob sich auch Verwaltungsleistungen (z.B. die zum Teil vollständige, zum Teil ausschnittshafte Bearbeitung von Verwaltungsvorgängen, unregelmäßig anfallenden Verwaltungsaufgaben sowie Berichts- und Planungsaufgaben) sinnvoll messen lassen und ob die Messung und Rückmeldung von Verwaltungsleistungen zu einer verstärkten Kundenorientierung und Verwaltungseffizienz beiträgt.

2 Das Managementsystem PPM

Mit der PPM-Methode (Pritchard, Kleinbeck & Schmidt, 1993; Pritchard, 1995; Werthebach & Schmidt, 1996) erstellen Arbeitseinheiten ein Meß- und Rückmeldesystem für ihre Arbeitsproduktivität. Das Meß- und Rückmeldesystem besteht aus vier Komponenten, die von den Mitarbeitern der Arbeitseinheiten sukzessive selbst entwickelt bzw. erstellt werden:

(1) *Aufgabenbereiche* (z.B. termin- und qualitätsgerechte Bearbeitung von Vorgängen) stecken den Rahmen für alle Aktivitäten ab, durch die Arbeitseinheiten zur Erreichung der Ressort- und Organisationsziele beitragen können.

(2) *Indikatoren* (z.B. Prozentsatz der termingerecht bearbeiteten Vorgänge) sind Meßgrößen dafür, wie gut Arbeitseinheiten ihre jeweiligen Aufgaben, Funktionen und Pflichten erfüllen. Indikatoren sind so zu formulieren, daß sie von den Arbeitseinheiten weitgehend beeinflußt werden können; dann fühlen sich die Mitarbeiter auch für die Produktivität ihres Ressorts verantwortlich.

(3) *Bewertungskurven* geben wieder, welche Beiträge die jeweils erreichten Indikatorwerte (z.B. 95% der termingerecht bearbeiteten Vorgänge) zur Gesamtproduktivität der Arbeitseinheit liefern. Die maximal erreichbare Gesamtproduktivität einer Arbeitseinheit ergibt sich aus der Summe aller bewerteten Indikatormaxima. Erfahrungsgemäß fällt es Arbeitseinheiten, die sich auf einheitliche Bewertungen ihrer Leistungen verständigt haben, nicht schwer, Arbeitsprioritäten zu setzen.

(4) *Rückmeldeberichte* helfen den Mitarbeitern der Arbeitseinheit, sich systematisch und kontinuierlich über die Entwicklung ihrer Arbeitsproduktivität zu informieren; dadurch erfahren sie, welche Arbeitsstrategien und Maßnahmen sich günstig auf die Arbeitsproduktivität auswirken.

Pritchard und Paquin (1997) haben kürzlich in dieser Zeitschrift einen Überblick über das methodische Vorgehen bei der Ausarbeitung dieser Komponenten gegeben.

Mit der Methode PPM erhalten Arbeitseinheiten regelmäßig systematische Rückmeldung über ihre Arbeitsproduktivität. Da alle wesentlichen Aufgabenbereiche einer Arbeitseinheit formuliert und

mit entsprechenden Indikatoren versehen sind, ermöglicht PPM eine systematische Suche und begründete Auswahl von Problemstellungen bzw. Defiziten. Diese Auswahl orientiert sich an den Beiträgen der Arbeitseinheit zur Realisierung ihres Verwaltungsauftrags. Die Bewertung ergriffener Maßnahmen erfolgt quantitativ, mehrdimensional und mehrperiodisch, ohne daß Bewertungskriterien eigens für eine aktuelle Problemstellung bzw. Maßnahme zu entwickeln wären.

PPM zielt darauf ab, die Selbstorganisation bei Führungskräften und Mitarbeitern zu unterstützen. (Arbeits-)Verhalten ist zu einem wesentlichen Teil von Gewohnheiten und Routinen geleitet. Wer seine Arbeitsproduktivität nachhaltig verbessern will, muß darum mehr tun, als seine Routinen schneller zu durchlaufen. Aufgrund der Strukturmerkmale von PPM erwarten wir, daß die Methode Führungskräften und Mitarbeitern hilft, sich (1) über den unternehmenspolitischen Auftrag ihres Ressorts Klarheit zu verschaffen, (2) festzustellen, wann Teile dieses Auftrags erfüllt ist, sowie (3) zu prüfen, welche der alltäglich verrichteten Aufgaben dem unternehmenspolitischen Auftrag dienen oder lediglich Arbeitszeit vernichten. Das Ergebnis wäre eine „Entschlackung“ und Konzentration auf den tatsächlichen Bedarf der externen und internen Kunden. Daneben zielt PPM darauf ab, Maßnahmen zur Neugestaltung von Ressorts und Arbeitsabläufen in ihrem Erfolg zu bewerten und personalpolitische Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung (z.B. Zielvereinbarungen, Entlohnungssysteme, Anreizgestaltung) zu untermauern.

3 Untersuchungsfeld und Untersuchungsziele

Untersuchungsgruppe war die Betriebliche Altersversorgung (BAV) eines deutschen Chemieunternehmens. Die Abteilung ist primär dafür verantwortlich, daß Beiträge zur Betriebsrente gewinnbringend angelegt und Rentenansprüche der ehemaligen Mitarbeiter des Unternehmens termingerecht und in korrekter Höhe befriedigt werden. In der BAV sind acht Sachbearbeiter und ein Ressortleiter beschäftigt. Die Abteilung nahm freiwillig am Projekt teil. Vergleichsgruppe war die Betriebskrankenkasse (BKK) desselben Unternehmens. Die Arbeit der BKK ist ähnlich strukturiert wie die der BAV. Während die Beiträge der Versicherten von der Personalverwaltung des Unternehmens an die BAV und BKK abgeführt werden, veranlassen BAV und BKK Auszahlungen an Leistungs- bzw. Honorarempfänger (im Fall der BAV an Rentner, im Fall der BKK an Krankenhäuser, Pflegeeinrichtungen und heilkundlich tätige Personen). Daneben sind die Mitarbeiter der BAV und der BKK mit der Bearbeitung von Anfragen und Anträgen sowie der Vorbereitung und Durchführung von Informationsveranstaltungen betraut. In der BKK sind zehn Sachbearbeiter beschäftigt. Lediglich der Geschäftsführer der BKK war über die Teilnahme der BKK als Vergleichsgruppe in-

formiert. Dieser stellte auch die Vergleichsdaten zur Verfügung. Eine Schnittstelle zwischen der BAV und der BKK besteht nur insofern, als Beitragszahlungen der Rentner an die BKK in den Rentenbescheiden der BAV erscheinen. Die Vergleichsgruppe wurde in die Untersuchung einbezogen, um abzuschätzen, ob allgemeine Entwicklungen im Unternehmen im Untersuchungszeitraum Einfluß auf die Produktivität der BAV genommen haben.

Vor dem Projekt hatten die Mitarbeiter der BAV keine Vorerfahrungen mit einer Methode der Produktivitätsförderung. Mitarbeiter und Ressort-Management waren vor dem Projekt über die Produktivität in zwei Aufgabenbereichen (III, IV; siehe Tabelle 2) informiert. Vor als auch während des Projektes bestanden keine ernsthaften Probleme innerhalb der Abteilung oder mit anderen Abteilungen im Unternehmen. Vor dem Projektstart hatten die Mitarbeiter einerseits positive Erwartungen (Unterstützung der Arbeitsplanung, Produktivitätssteigerung, Erhöhung der Partizipation, Streßabbau), andererseits aber personalpolitische Bedenken (Stichwort: Rationalisierung) hinsichtlich des Projektes. Die Entscheidung für das Projekt fiel jedoch einstimmig positiv aus.

Mit dem Projekt wurden vier Ziele verfolgt: (1) Die partizipative Entwicklung und Einführung eines Meß- und Rückmeldesystems (PPM) für die Arbeitsproduktivität der BAV; (2) die Prüfung des entwickelten Systems auf Praktikabilität; (3) die Prüfung der Eignung des eingeführten Meß- und Rückmeldesystems zur Steigerung der Arbeitsproduktivität der BAV und (4) die Untersuchung, ob Produktivitätssteigerungen zu Lasten der Beanspruchung der Mitarbeiter gehen ("working harder") oder aber mit Veränderungen in den Gruppenprozessen (z.B. die gemeinsame Entwicklung neuer Arbeitsstrategien, verbesserte Arbeitsplanung, gemeinsame Entwicklung intelligenter Problemlösungen, Anerkennung von Leistungen) einhergehen ("working smarter").

Ein wesentliches Merkmal von PPM ist, daß Arbeitsgruppen ihr Meß- und Rückmeldesystem selbst entwickeln. Sie lassen sich dabei zwar von Moderatoren anleiten, die Entscheidung für die konkrete Ausgestaltung des Systems liegt jedoch bei der Arbeitsgruppe. Im vorliegenden Fall hat die gesamte Abteilung einschließlich des Ressortleiters das System ausgearbeitet. Die Abstimmung der Ausarbeitungen mit dem Ressortmanagement fand somit innerhalb des Entwicklungsteams statt.

4 Methodisches Vorgehen

Das Untersuchungsdesign umfaßte eine achtmonatige Baselinephase (Produktivitätsmessung nach der Entwicklung des Meß- und Rückmeldesystems ohne Produktivitätsrückmeldung) und eine Rückmeldephase (monatliche Produktivitätsrückmeldung) von 10 Monaten. Die Rückmeldephase wird zum gegenwärtigen Zeitpunkt fortgeführt, jedoch nicht weiter untersucht.

Zu drei verschiedenen Zeitpunkten (Ausarbeitungsphase; Baseline zwischen Ausarbeitung und Rückmeldung; Rückmeldephase) wurden die Sachbearbeiter zu ihren arbeits- und abteilungsbezogenen Einstellungen befragt. Dabei wurden die in Tabelle 1 aufgelisteten Skalen eingesetzt. Ziel der Befragung war es, kognitive und soziale Veränderungen abzubilden, die im Zuge der Entwicklung und Einführung von PPM erwartet wurden. Die Skalen zur Organisationsbindung und zum Vertrauen in das Management wurden in den Fragebogen aufgenommen, um zu prüfen, ob die Entwicklung und Anwendung des Meß- und Rückmeldesystems zu neuen arbeits- und unternehmensbezogenen Erkenntnissen geführt hat (z.B. mit der Folge, daß Managemententscheidungen nach der Einführung von PPM in einem anderen Zusammenhang gesehen werden). Die übrigen Skalen des Fragebogens stehen mit der Entwicklung und Anwendung des Meß- und Rückmeldesystems in einem direkten hypothetischen Zusammenhang - einerseits weil die arbeitsbezogenen Anforderungen im Verlauf der Einführung von PPM für die Mitarbeiter wahrscheinlich klarer werden (Rollenklarheit), andererseits weil sich die Zusammenarbeit der Mitarbeiter als Folge der Einführung von PPM möglicherweise wandelt (z.B. wenn Kollegen bei zeitlichen Engpässen unterstützt werden). Die Bearbeitung der Fragebögen erfolgte zwischen den Teamsitzungen. Die Befragungsdaten wurden anonym erhoben.

Tabelle 1
Eingesetzte Skalen

Skalenbezeichnung	Anzahl Items	Interne Konsistenz (Cronbach's alpha) ¹
Rollenklarheit ^{2,3}		
• Zielklarheit	5	.91
• Aufgabenklarheit	5	.97
• Klarheit der Arbeitsplanung	5	.80
Rollenkonflikte ^{2,4}		
• Widersprüchliche Anforderungen	10	.74
• Unterforderung	5	.68
• Quantitative Überlastung	5	.96
Soziale Kognitionen ²		
• Wahrgenommene Produktivität der Kollegen	11	.86
• Verbundenheit mit Kollegen	12	.79
• Wahrgenommene Unterstützung unter Kollegen	11	.81
• Wahrgenommene Aufgabenverpflichtung der Kollegen ('task commitment')	11	.73
Emotionale Reaktionen		
• Vertrauen in das Management ^{2,5}	6	.86
• Unternehmensbindung ('organizational commitment') ^{2,5}	9	.75
• Zusammenhalt in der Arbeitsgruppe ^{2,6}	4	.77
Informationsaustausch		
• Informationsversorgung ⁷	4	.75
• Innovationsklima ⁸	6	.94
• Leistungsrückmeldung ⁹	6	.94
Quellen ² Werthebach, Grote & Schmidkunz (1996) ³ Breaugh & Colihan (1994) (Original) ⁴ Newton & Keenan (1987) (Original) ⁵ Cook & Wall (1980) (Original) ⁶ O'Reilly & Caldwell (1987) (Original) ⁷ Neu (<i>Beispielitem</i> : Stehen Ihnen die Informationen, die Sie benötigen, um Ihre Arbeit angemessen zu erledigen, rechtzeitig zur Verfügung?) ⁸ Neu (<i>Beispielitem</i> : Ist es in Ihrer Abteilung erwünscht, dass [Dinge kritisch hinterfragt; Verbesserungsvorschläge gemacht] werden?) ⁹ Neu (<i>Beispielitem</i> : Erfolgt die Rückmeldung zu Leistungen der Gesamtgruppe [prompt; präzise; konstruktiv]?)		¹ Die Angaben stammen aus der Befragung der Mitarbeiter der BAV

5 Vorgehen im Projekt

Die Mitarbeiter der BAV haben ein *Meß- und Rückmeldesystem* mit 15 Meßgrößen für sechs Aufgabenbereiche entwickelt. Das System bildet Leistungen der BAV gegenüber ressortexternen *und* ressortinternen Kunden ab. In die Ausarbeitung des Systems haben die Mitarbeiter neun Sitzungen mit insgesamt ca. 20 Arbeitsstunden investiert. Nach Prüfung des Meßsystems auf Praktikabilität (drei Sitzungen) wurde im Dezember 1995 die Produktivitätsrückmeldung begonnen. Die Rückmel-

dung erfolgte in vierwöchigem Turnus.

Zum Start der Systementwicklung wurden in einer gemeinsamen Metaplan-Sitzung die Aufgabenbereiche der BAV ermittelt. Üblicherweise benennen Mitarbeiter erst einmal eine Vielzahl von Tätigkeiten und Details (z.B. Betreuung und Beratung von Werksangehörigen; Beiträge einziehen; Renten abrechnen; Rentenbriefe schreiben; Rentenzahlungen in Auftrag geben), die dann mit einem Zielbezug versehen und zu Aufgabenbereichen verdichtet werden müssen.

Tabelle 2 gibt an, welche Aufgabenbereiche und Indikatoren die Mitarbeiter der BAV in den ersten Entwicklungssitzungen formuliert haben. Die Formulierungen lassen einen deutlichen Zielbezug erkennen. Die Aufgabenbereiche I und II bilden ab, welche Dienstleistungen am externen Kunden (den Werksmitarbeitern, den Rentnern) erbracht werden. Während im Aufgabenbereich I die Kundenorientierung im Vordergrund steht, sind im Aufgabenbereich II die Aspekte Kundenorientierung und Arbeitseffizienz eng miteinander verwoben. Aufgabenbereich III bildet ab, ob die in der BAV angesiedelte Sterbekasse expandiert, während Aufgabenbereich IV widerspiegelt, in welchem Umfang das Finanzvermögen der Kassen (Pensionskasse, Sterbekasse) zunimmt. Die Aufgabenbereiche V und VI bilden ab, welche Dienstleistungen ressortintern bzw. gegenüber öffentlichen Dienststellen erbracht werden; dabei sind Berichte und Planungen zu festgelegten Zeiten im Jahresturnus anzufertigen, während auf unregelmäßig anfallende Aufgaben kurzfristig reagiert werden muss.

Tabelle 2

Aufgabenbereiche, Indikatoren und Bandbreiten der Produktivitätsbewertung

Aufgabenbereich	Produktivitäts- beitrag
<ul style="list-style-type: none"> • Indikator 	
I: Qualitätsgerechte Mitgliederbetreuung	
<ul style="list-style-type: none"> • Anteil Rückfragen an der Anzahl der verschickten Verdienstnachweise [in Prozent] (m) • Anteil Rückfragen bzgl. der Abgabe von Steuerkarten an der Gesamtzahl der Rentner [in Prozent] (m) • Anteil Rückfragen zu Leistungen der Kassen an der Gesamtzahl der Mitglieder der jeweiligen Kassen [in Prozent] (m) 	<p>- 75 bis + 25</p> <p>- 90 bis + 25</p> <p>- 75 bis + 25</p>
II: Termin- und qualitätsgerechte Bearbeitung von Vorgängen	
<ul style="list-style-type: none"> • Anteil der pünktlich (zeitgleich mit der Überweisung) erstellten manuell zu schreibenden Rentenbriefe [in Prozent] (m) • Anteil der zahlenmäßig korrekten Rentenzahlungen an der Gesamtzahl der zu bearbeitenden Rentenfälle [in Prozent] (m) • Anteil der Rentenzahlungen mit pünktlichem Beginn an der Anzahl der zu bearbeitenden Rentenfälle [in Prozent] (m) • Anteil der pünktlich (7 Arbeitstage nach Eingang der letzten Unterlage) ausgezahlten Sterbegelder an der Gesamtzahl der Sterbefälle [in Prozent] (m) • Anteil der am 15. Arbeitstag des Folgemonats vollständig bearbeiteten Austritte (laut Versanddatum) [in Prozent] (m) 	<p>- 12 bis + 12</p> <p>- 80 bis +100</p> <p>- 80 bis +100</p> <p>- 80 bis + 22</p> <p>- 75 bis + 80</p>
III: Gewinnung und Bindung von Mitgliedern der Sterbekasse	
<ul style="list-style-type: none"> • Verhältnis der neu abgeschlossenen Versicherungen zur Anzahl der aktiven Mitarbeiter (Werke 1+2) [in Prozent] (q) • Durchschnittliche Höhe der Versicherungssumme je Mitglied der Sterbekasse (j) 	<p>- 25 bis + 44</p> <p>- 50 bis + 22</p>
IV: Erwirtschaftung einer angemessenen Rendite des Finanzvermögens	
<ul style="list-style-type: none"> • Rendite des Finanzvermögens der jeweiligen Kassen (j) 	<p>- 75 bis + 33</p>
V: Berichte und Planungen effizient anfertigen	
<ul style="list-style-type: none"> • Anteil der Berichte und Planungen (Geschäftsberichte, Veröffentlichungen, Finanzplanungen) sowie Sitzungen (Mitgliederversammlungen, Vorstandssitzungen, externe Anlageausschusssitzungen), die termingerecht angefertigt bzw. vorbereitet werden [in Prozent] (q) • Anteil der Berichte und Planungen sowie Sitzungen, die qualitätsgerecht (unter Beachtung der gesetzlichen Bestimmungen und numerisch korrekt) angefertigt bzw. vorbereitet werden (maßgeblich sind Einwände der Rechnungsprüfer, der Revision, des Bundesaufsichtsamtes, des Versicherungsmathematikers, des Treuhänders oder der Vorstandsmitglieder) [in Prozent] (q) 	<p>- 100 bis + 50</p> <p>- 100 bis + 50</p>
VI: Unregelmäßig anfallende Aufgaben effizient erledigen	
<ul style="list-style-type: none"> • Anteil der unregelmäßig anfallenden Aufgaben (Satzungen anpassen; Vorbereitung bereichsübergreifender Besprechungen; Vorbereitung interner Anlageausschusssitzungen; Beantwortung von Anfragen des Familiengerichts bzw. von Ämtern), die termingerecht (bei Anfragen innerhalb von 10 Arbeitstagen) erledigt werden [in Prozent] (q) • Anteil der unregelmäßig anfallenden Aufgaben, die qualitätsgerecht erledigt werden (maßgeblich sind Einwände des Bundesaufsichtsamtes, des Familiengerichts, der Ämter oder der Vorstandsmitglieder Pensionskasse/Sterbekasse) [in Prozent] (q) 	<p>- 100 bis + 50</p> <p>- 100 bis + 50</p>

Anmerkung: (j) jährliche Messung; (q) quartalsweise Messung; (m) monatliche Messung

Die *Indikatormessungen* erfolgen monatlich für die Indikatoren der Aufgabenbereiche I und II sowie - aufgrund des Berechnungsaufwandes - quartalsweise für Indikatoren der Aufgabenbereiche III, V und VI und jährlich für Indikatoren des Aufgabenbereichs III und IV. Kürzere Rückmeldeintervalle, wie sie aus dem Produktionsbereich bekannt sind, sind in der Personalverwaltung nicht sinnvoll, weil zahlreiche Verwaltungsvorgänge an festgelegten Tagen im Monatszyklus bearbeitet werden und die Mehrzahl der Verwaltungsvorgänge nicht innerhalb einer Woche abgeschlossen wird. Ergänzend zur jährlichen Rückmeldung der Rendite des Finanzvermögens erhalten die für die Vermögensanlage verantwortlichen Mitarbeiter tägliche und wöchentliche Aktien- und Rentenmarktinformationen. Quartalsweise und jährliche Messungen werden quartalsweise bzw. jährlich im Rückmeldebogen aktualisiert und zwischen den Meßzeitpunkten fortgeschrieben. Da mehrere Indikatordaten per Selbstaufschreibung erhoben werden, liegt der Aufwand für die Datensammlung pro Mitarbeiter bei täglich ca. zehn Minuten. Die Daten bei den Mitarbeitern zusammenzutragen, den Rückmeldebogen sowie ergänzende Charts zu erstellen, erfordert ca. zwei Stunden Arbeitszeit pro Monat.

Im *Rückmeldebericht* werden die Leistungen der Arbeitsgruppe in den von ihr formulierten Aufgabenbereichen und Indikatoren aufgeführt sowie auf der Grundlage der Bewertungsfunktionen bewertet (Beispiel: Erfolgen 99% der Rentenzahlungen zahlenmäßig korrekt, stellt dies nach Auffassung der BAV einen Produktivitätsbeitrag von 34 Punkten dar). Das Ergebnis der Bewertung sind Produktivitätsbeiträge für jeden einzelnen Indikator. Aus den Bandbreiten, in denen sich die jeweiligen Produktivitätsbeiträge bewegen können (z.B. -80 bis +100), ist ersichtlich, in welchen Indikatoren weitere bzw. deutliche Verbesserungen möglich sind. In *Rückmeldesitzungen* informiert sich die Abteilung über die von ihr erbrachten Leistungen, legt Prioritäten für die Arbeit der nächsten Wochen fest und ergreift Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung. Neben der Verbesserung der Arbeitsproduktivität kommt es darauf an, Zusammenhänge zwischen dem Verhalten der Arbeitsgruppe und Indikator- bzw. Produktivitätsausprägungen zu veranschaulichen. Zum Teil werden die Gespräche als Planungstreffen genutzt, indem sich die Mitarbeiter auf Ereignisse konzentrieren, die in den nächsten Monaten Einfluß auf die Arbeitsproduktivität nehmen. Im Rahmen der nunmehr zehnmonatigen Rückmeldephase haben die Mitarbeiter der BAV eine größere Anzahl von *Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung* umgesetzt (Tabelle 3). Einige der Maßnahmen bestanden in der Reorganisationen von Arbeitsprozessen. Die Lösungen zeichnen sich dadurch aus, daß sie dem einzelnen Sachbearbeiter mehr Eigenständigkeit und Verantwortung zuweisen, jeweils einen Sachbearbeiter mit der „Federführung“ beauftragen und damit Bürokratie reduzieren (Stichwort 'lean management'). Andere Maßnahmen bestanden in der Entwicklung und Umsetzung von DV-Lösungen (elektronische Checklisten und Laufzettel, Musteranschreiben, programmierte Anschreiben), der Festlegung kritischer Zeitmarken durch die Ressort-Mitarbeiter selbst, der langfristigen und vorausschauenden Arbeitsplanung („Wann benötige ich welche

langfristigen und vorausschauenden Arbeitsplanung („Wann benötige ich welche Informationen? Wie frühzeitig muß ich sie anfordern?“) sowie der horizontalen Abstimmung zwischen Sachbearbeitern verschiedener Ressorts. Aus den umgesetzten Maßnahmen resultieren durchgängig kürzere Bearbeitungszeiten, weniger „Flüchtigkeitsfehler“ und schnellere Reaktionen auf Anfragen.

Tabelle 3

Beispiele für Maßnahmen in der Rückmeldephase und ihren Erfolg

Indikator	Maßnahme	Ergebnis
Pünktlich ausgezahlte Sterbegelder	Beschleunigung der zweiten Unterschrift bei Briefen: Sie soll persönlich (nicht auf dem Postweg) eingeholt werden. Auch die Zusammenarbeit mit der Kreditorenabteilung soll durch persönliche Ansprache beschleunigt werden	Verbesserung von 93% (arithmetisches Mittel (MW) der ersten drei Monate der Rückmeldephase) auf 98% (MW der nachfolgenden Monate der Rückmeldephase)
Unregelmäßig anfallende Aufgaben termingerecht erledigen	Zügige Bearbeitung von Anfragen des Familiengerichts: Jeder Sachbearbeiter (SB) bearbeitet die Anfragen zu seinen Kunden selbst, erstellt den Brief selbst; Musteranschreiben an jeden SB	Verbesserung von 80% (MW Baseline) auf 94% (MW Rückmeldephase)
Pünktlich erstellte manuell zu schreibende Rentenbriefe	Vorarbeit durch jeden SB: Personalnummer, Aktenzeichen, mit Krankenkasse telefonieren (Laufzettel ausfüllen)	Verbesserung von 73% (MW Baseline) auf 83% (MW Rückmeldephase)
Anteil der Rentenzahlungen mit pünktlichem Beginn	Konzentration auf die Einhaltung selbstgesetzter Termine; ein SB federführend; frühzeitige Aufforderung der Kunden bzw. anderer Abteilungen zur Bereitstellung von Daten;	Verbesserung von 90% (MW Baseline) auf 97% (MW Rückmeldephase)
Anteil der pünktlich bearbeiteten Austritte	Entwicklung und Einsatz von DV-Tools (elektronische Checklisten und Laufzettel, Musteranschreiben, programmierte Anschreiben)	Verbesserung von 82% (MW Baseline) auf 98% (MW Rückmeldephase)

Um ein Beispiel zu nennen: Durch eine Konzentration der Mitarbeiter auf die Einhaltung selbstgesetzter Termine, den Einsatz neuer DV-Tools und eine frühzeitige Anforderung benötigter Personaldaten aus der Personalverwaltung konnten in der Rückmeldephase 97% aller Rentenzahlungen pünktlich gestartet und 98% aller Austritte aus der BAV (ausscheidende Mitarbeiter) pünktlich bearbeitet werden.

6 Ergebnisse des Projektes

Die Mehrzahl der Maßnahmen führte zu deutlichen Produktivitätssteigerungen. Insgesamt steigerte sich die BAV von durchschnittlich 28% (vor der Leistungsrückmeldung) auf durchschnittlich 54% (Rückmeldephase) ihrer maximal erreichbaren Produktivität. In den Monaten 3/96 und 9/96 wurden Spitzenwerte von 67% bzw. 65% der maximal erreichbaren Produktivität erzielt. Dabei entsprechen

0% einer zufriedenstellenden Leistung (Erwartungswert). Während die Leistungen in Indikatoren, die primär Kundenorientierung widerspiegeln (Aufgabenbereich I), konstant auf zufriedenstellendem Niveau verblieben, stiegen die Leistungen der BAV in den Indikatoren, die primär Arbeitseffizienz abbilden (Tabelle 3), deutlich an. Insgesamt hat sich die Leistung der BAV im Untersuchungszeitraum in keinem der Indikatoren des Meß- und Rückmeldesystems verschlechtert. Statt dessen gibt es nur wenige Indikatoren, bei denen die Mitarbeiter in den Monaten der Leistungsrückmeldung nicht ein- oder mehrmals den möglichen Maximalwert erzielt haben; diese Maximalwerte zu halten, hat sich jedoch als schwierig erwiesen. Variationen in der Gesamtproduktivität verdeutlichen, daß sich alle Mitarbeiter der Abteilung kontinuierlich auf die Erfüllung der im Meß- und Rückmeldesystem definierten Aufgaben konzentrieren müssen, um eine dauerhaft hohe Gesamtleistung zu erzielen. Nach sieben Rückmeldungen hatten die Mitarbeiter der BAV hinreichend Erfahrungen und Kenntnisse in der Moderation von Rückmeldesitzungen gewonnen, so daß sie die Methode PPM von diesem Zeitpunkt an in eigener Regie anwenden konnten.

Die *Vergleichsgruppe* hat kein Meß- und Rückmeldesystem für ihre Arbeitsproduktivität entwickelt. Sechs Kennzahlen der BKK (Anzahl freiwilliger Mitglieder der BKK; Anzahl Arbeitsunfähigkeitsfälle; Anzahl Arbeitsunfähigkeitstage; Krankenstand in Prozent; Anteil der termingerecht angefertigten Berichte und Planungen; Anteil der qualitätsgerecht angefertigten Berichte und Planungen) weisen jedoch eine Verwandtschaft zu den Indikatoren der BAV auf. Der Geschäftsführer der BKK hat monatliche Kennwerte zu den sechs Kennzahlen sowie Eckwerte (Idealwerte, Erwartungswerte, kritische Werte) für eine Transformation der Kennwerte in Produktivitätswerte zur Verfügung gestellt. Die Gesamtproduktivität der BKK wurde danach durch Summierung der sechs Produktivitätswerte kalkuliert. Bei einem Produktivitätsvergleich ist zu berücksichtigen, daß die BKK seit dem 1.1.1996 die Möglichkeit hat, sich am Markt um Nicht-Werksangehörige als Mitglieder zu bemühen.

BAV als auch BKK erzielten in der zweiten Phase (Rückmeldephase der BAV) eine deutlich höhere Gesamtproduktivität als in der ersten Phase (Baseline der BAV nach Ausarbeitung des Systems). Dabei fiel der Anstieg in der Gesamtproduktivität für die BAV deutlich stärker aus als für die BKK: Die BAV steigerte sich von 28% auf 54% der maximal erreichbaren Gesamtproduktivität, während sich die BKK von 36% auf 47% verbesserte (arithmetische Mittel für die Monate der Baseline bzw. Rückmeldephase). Für die Zunahme in der Gesamtproduktivität der BKK ist zum einen die jahreszeitlich bedingte Abnahme des Krankenstandes in den Sommermonaten, zum anderen ein kontinuierlicher Anstieg in der Anzahl der freiwilligen Mitglieder verantwortlich. Ein Anstieg in der Arbeitseffizienz (termin- und qualitätsgerecht angefertigte Berichte und Planungen) war im Gegensatz

zur BAV nicht zu verzeichnen. Darüber hinaus wurden im Untersuchungszeitraum keine Veränderungen in den Organisationsstrukturen, Geschäftsprozessen oder Zuständigkeiten im Unternehmen vorgenommen, die die Produktivität der BAV oder BKK hätten beeinflussen können. Die Effekte in der BAV kamen somit unabhängig von den identifizierten Effekten in der BKK zustande.

Wie die Auswertung der Befragung der BAV-Mitarbeiter zu *kognitiven und sozialen Veränderungen* während der Ausarbeitungs-, Baseline- und Rückmeldephase belegt, sind die Leistungssteigerungen in der BAV dadurch zustande gekommen, daß die Mitarbeiter in der Rückmeldephase überlegter und vorausschauender, nicht jedoch härter arbeiten. Nach den Messungen der *subjektiven Beanspruchung* durch die Arbeit hat diese im Untersuchungszeitraum nicht zugenommen: Weder das Ausmaß an quantitativer Beanspruchung, das Ausmaß an Rollenkonflikten, noch das Ausmaß an Unterforderung hat im Untersuchungszeitraum bedeutsam zugenommen. Statt dessen pflegen die Mitarbeiter in der BAV einen *offenen Informationsaustausch*: Während des Untersuchungszeitraums herrschte in der Abteilung ein ausgeprägtes Innovationsklima. Darüber hinaus wurden die Mitarbeiter der Abteilung periodisch mit arbeits- bzw. abteilungsbezogenen Informationen und Leistungsrückmeldungen versorgt.

Während der Ausarbeitung des Meß- und Rückmeldesystems als auch während der Rückmeldephase haben die Mitarbeiter der Abteilung einige Veränderungen in ihrem *Kompetenzerleben* und in der *Arbeitshaltung* ihrer Kollegen wahrgenommen. Während der Ausarbeitungsphase ist vor allem eine Zunahme der Aufgabenklarheit, während der Rückmeldephase vor allem eine Zunahme an Zielklarheit und Klarheit der Arbeitsplanung hervorzuheben. In der Baseline nach der Systemausarbeitung haben Aspekte der Rollenklarheit dagegen nur geringfügig zugenommen.

In der Rückmeldephase ist die Aufgabenverpflichtung der Mitarbeiter auf ihren Maximalwert angestiegen. In punkto hilfreicher Unterstützung durch Kollegen haben sich dagegen nur leichte Verbesserungen gezeigt (im Durchschnitt erhalten die Mitarbeiter von ca. 60% ihrer Kollegen Unterstützung). Gleiches gilt für die Wahrnehmung der individuellen Produktivität der Kollegen in der Abteilung, die persönliche Verbundenheit der Mitarbeiter mit den Kollegen in der Abteilung und den Zusammenhalt in der Abteilung. Daneben sind während der Entwicklung und Anwendung des Meß- und Rückmeldesystems keine bedeutsamen Veränderungen in der Unternehmensbindung und dem Ausmaß an Vertrauen in das Management eingetreten.

7 Diskussion

In dem hier vorgestellten Projekt war ein Meß- und Rückmeldesystem für die Arbeitsproduktivität einer Personalverwaltungsabteilung zu entwickeln, auf Handhabbarkeit zu prüfen und zur Förderung der Arbeitsproduktivität zu implementieren. Bislang ist der Verwaltungs- und Dienstleistungsbereich bei Maßnahmen zur Produktivitätsförderung eher vernachlässigt worden. Wie die Erfahrungen und Ergebnisse aus der BAV belegen, können jedoch praktikable Meß- und Rückmeldesysteme auch für Verwaltungsbereiche entwickelt werden. Das hier vorgestellte Meß- und Rückmeldesystem für die Arbeitsproduktivität einer Personalverwaltungsabteilung bildet Dienstleistungen einer Abteilung gegenüber ressortexternen als auch ressortinternen Kunden ab. Dabei finden Indikatoren der Kundenorientierung neben Indikatoren der Arbeitseffizienz Berücksichtigung. Wie die Anwendung des Meß- und Rückmeldesystems zeigt, blieb die Kundenorientierung in der untersuchten Abteilung relativ konstant auf zufriedenstellendem Niveau, während die Arbeitseffizienz im Untersuchungszeitraum deutlich anstieg: In den terminbezogenen Indikatoren haben sich die Mitarbeiter der BAV signifikant verbessern können. Sie wurden den selbstgesetzten Fristen in zunehmendem Maße gerecht. Dabei gingen Steigerungen in der Arbeitseffizienz mit positiven Veränderungen in den aufgabenbezogenen Kognitionen (Aufgabenklarheit, Zielklarheit, Klarheit der Arbeitsplanung) sowie den Arbeitshaltungen der Mitarbeiter (Aufgabenverpflichtung) einher. Die Qualität der Zusammenarbeit in der Abteilung verbesserte sich im Untersuchungszeitraum dagegen nur geringfügig.

Quartalsweise Rückmeldeintervalle waren für die Mitarbeiter unbefriedigend. Zum einen wurden diesbezügliche Maßnahmen zur Verbesserung der Produktivität als weniger dringlich eingestuft („Darum kümmern wir uns im nächsten Monat!“) und damit die Indikatoren als nachrangig behandelt. Zum anderen konnten Maßnahmen aufgrund der Länge des Rückmeldeintervalls nur vage in ihrer Wirkung eingeschätzt werden. In der Rückmeldephase sind die Mitarbeiter der BAV darum dazu übergegangen, die Messungen zu den Aufgabenbereichen V und VI auf Monatsbasis durchzuführen und zu erörtern. Dadurch konnten ergriffene Maßnahmen schneller und präziser auf ihren Erfolg hin überprüft werden und rascher Produktivitätssteigerungen erzielt werden. In bezug auf die Indikatoren des Aufgabenbereichs III wurden dagegen im Untersuchungszeitraum kaum Anstrengungen zur Produktivitätssteigerung unternommen. Einen Sonderfall bildet die Rückmeldung zum Aufgabenbereich IV. Hier erhalten die für die Vermögensanlage verantwortlichen Mitarbeiter tägliche und wöchentliche Rückmeldung zu ihrem Anlageverhalten. Der Steuerungserfolg im Untersuchungszeitraum war dementsprechend groß: Die Renditen überstiegen die Mehrzahl der Renditen der deutschen Aktien- und Rentenfonds. Der in das Meß- und Rückmeldesystem eingespeiste Indikatorwert bietet lediglich einen Jahresüberblick.

Einen wesentlichen Faktor für die erfolgreiche Entwicklung und Anwendung des Meß- und Rück-

meldesystems stellt das Interesse der Mitarbeiter und Ressortleitung an selbstorganisierten Produktivitätssteigerungen dar. Die Entwicklung und langfristige Nutzung eines Meß- und Rückmeldesystems kostet Arbeitszeit. Mitarbeiter als auch Ressortleitung waren bereit, einen Teil ihrer Arbeitszeit der Abbildung und selbstkritischen Überprüfung ihrer Arbeitsproduktivität zu widmen. Die Rolle des Vorgesetzten ist dabei von besonderer Bedeutung. PPM setzt eine sachliche und vertrauensvolle Zusammenarbeit von Vorgesetzten und Mitarbeitern voraus. Andererseits fördert die Methode aber auch die sachliche und vertrauensvolle Zusammenarbeit, weil sie den kompetenten und gleichberechtigten Dialog unterstützt. Ein zweiter wesentlicher Faktor liegt in der „Dynamik“ der Anwendung des Meß- und Rückmeldesystems begründet. Da die Anwendung von PPM individuelle Beiträge an der Leistung der Gesamtgruppe offensichtlich macht, vermittelt die Methode allen Mitarbeitern einen Anreiz, den eigenen Beitrag an der Leistung der Arbeitsgruppe gewissenhaft zu erfüllen (Aufgabenverpflichtung) und die Kollegen in der Arbeitsgruppe bei zeitlich-personellen Engpässen und bei der Lösung von Problemen zu unterstützen.

Literatur

Breaugh, J.A. & Colihan, J.P. (1994). Measuring facets of job ambiguity: Construct validity evidence. *Journal of Applied Psychology*, 79, 191-202.

Cook, J. & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.

Kleinbeck, U. (1996): *Arbeitsmotivation*. Weinheim/München: Juventa.

Newton, T.J. & Keenan, A. (1987). Role stress reexamined: An investigation of role stress predictors. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40, 346-368.

O'Reilly, Ch.A.III. & Caldwell, D.F. (1985). The impact of normative social influence and cohesiveness on task perceptions and attitudes: A social information processing approach. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 193-206.

Pritchard, R.D., Kleinbeck, U. & Schmidt, K.-H. (1993). *Das Managementsystem PPM. Durch Mitarbeiterbeteiligung zu höherer Produktivität*. München: Beck.

Pritchard, R.D. (Hrsg.) (1995). *Productivity Measurement and Improvement: Organizational Case Studies*. Westport/London: Praeger.

Pritchard, R.D. & Paquin, A.R. (1997). Messung und Steigerung der Produktivität in Organisationen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 41, 157-163.

Werthebach, M., Grote, K. & Schmidkunz, H. (1996). Berufliche und betriebliche Sozialisation: Ein Modellversuch zur berufsfeldübergreifenden und fallbezogenen Ausbildung von Chemikanten/Papiermachern, Industriemechanikern und Prozessleitelektronikern/ Energieelektronikern. *Zeitschrift für Klientenzentrierung*, 1, S.73-121.

Werthebach, M. & Schmidt, K.-H. (1996). Partizipatives Produktivitätsmanagement (PPM): ein neues Instrument zur zielbezogenen Unterstützung von Gruppenarbeit. In P. Knauth & A. Wollert (Hrsg.), *Human Resource Management: neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung: Strategien, Konzepte, Praxisbeispiele* (Kap.7.5.2.3, S.1-33). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.