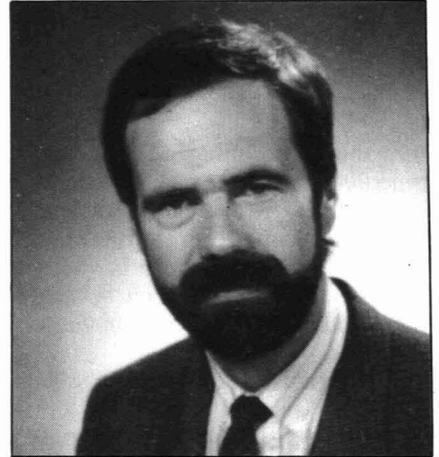


Die Ressourcen-Nutzungs-Analyse

Gerhard FRIEDRICH, Dr., geb. 1949, Studium der Psychologie an der Universität Wien, danach mehrjährige Tätigkeit als Führungskräftetrainer sowie in der arbeitswissenschaftlichen Forschung und Beratung, u. a. im Rahmen des interdisziplinären Forschungsschwerpunktes S-23 (Arbeitsorganisation — Menschengerechte Arbeitswelt) an der TU Wien, Prokurist und Leiter des Bereiches Organisations- und Informationssystemplanung der AGIPLAN Planungsgesellschaft mbH in Wien



Die Ressourcen-Nutzungs-Analyse (RNA) ist ein Planungsinstrument, das dem Ziel dient, die einem Unternehmen gestellten Aufgaben durch optimale Nutzung seiner Ressourcen effektiv und wirtschaftlich zu erfüllen. Einsatzgebiete der Ressourcen-Nutzungs-Analyse sind die indirekten Bereiche von Produktionsunternehmen, Dienstleistungsunternehmen und Institutionen der öffentlichen Verwaltung. Der vorliegende Beitrag stellt in den Grundzügen dar, welche Beiträge dieser methodische Ansatz innerhalb von Organisations- und Informationssystemplanungen leisten kann.

1. Effizienter Einsatz der Ressourcen als Optimierungsziel

Für die Zwecke von Organisations- und Informationssystemplanungen sind im allgemeinen folgende Gruppen von Ressourcen wesentlich:

- Personal
- Betriebsmittel / Technische Infrastruktur
- Informationen/Daten.

Je nach Art des Unternehmens (Industrie, Dienstleistung, öffentliche Verwaltung) ist das Gewicht der verschiedenen Ressourcen für die Erreichung der Kosten- und Leistungsziele unterschiedlich stark ausgeprägt.

2. Charakteristika der Ressourcen-Nutzungs-Analyse

Basis der RNA ist ein Katalog der in einem Unternehmen insgesamt zu erfüllenden Aufgaben. Der Aufgabenkatalog ist unternehmensspezifisch zu erstellen. Dies erfolgt stets als erster Schritt einer Ressourcen-Nutzungs-Analyse.

Der Inhalt des Kataloges leitet sich aus den übergeordneten Unternehmenszielen ab. Der Katalog ist hierarchisch aufgebaut und für alle Organisationseinheiten einheitlich. Der Detaillierungsgrad hängt von der Aufgabenstellung und der Planungsphase ab.

Die Gliederung des Aufgabenkataloges geht nach ähnlichen Gesetzmäßigkeiten vor sich wie die Erarbeitung eines Kostenarten-, Kostenträger- oder Kostenstellenschlüssels. Dort muß ausgehend von den wesentlichen Steuerungserfordernissen der Unternehmensleitung entschieden werden, was man getrennt betrachten will und was man zusammenfassen kann. Im Falle des Aufgabenkataloges ist aus den Unternehmenszielen, den derzeitigen und geplanten Produkten bzw. Dienstleistungen, den wesentlichen Randbedingungen etc. abzuleiten, wel-

che der zahlreichen im Unternehmen zu erfüllenden Aufgaben man differenziert betrachten muß und welche im Interesse der Übersichtlichkeit zu größeren Gruppen zusammengefaßt werden können (vgl. Abb. 1). Man muß dabei besonders auf die für den Unternehmenserfolg kritischen Prozeß- bzw. Wertschöpfungsketten und Optimierungsansätze achten.

Der Aufgabenkatalog dient in der Ressourcen-Nutzungs-Analyse als universelle Bezugsgröße für die Aufschlüsselung des gesamten Ressourceneinsatzes. Dies gilt nicht nur für die Darstellung des IST, sondern auch des SOLL. Daraus folgt, daß bei der Erarbeitung des Aufgabenkataloges die wesentlichen Ansatzpunkte der Organisationsoptimierung schon berücksichtigt werden müssen. Die Erstellung des Aufgabenkataloges erfordert daher die Mitwirkung erfahrener Berater. Diese müssen über die methodische Schulung hinaus auch die

unternehmens- und projektspezifischen kritischen Erfolgsfaktoren und Lösungsvarianten kennen.

Eines der zentralen Ergebnisdokumente der RNA ist das «Mengengerüst des Personaleinsatzes», das in seiner Form einem Betriebsabrechnungsbogen entspricht. Es stellt die Verteilung der im Unternehmen verfügbaren Arbeitszeit auf Aufgaben und Stellen dar. Man könnte diesen Teilbereich der RNA als eine arbeitszeitbezogene Leistungsartenrechnung charakterisieren. Diese komprimierte Darstellung des Personaleinsatzes korrespondiert mit stellenbezogenen Aufgabenbeschreibungen und aufgabenbezogenen Funktionendiagrammen.

3. Optimierung des Personaleinsatzes

Die Ressourcen-Nutzungs-Analyse liefert quantitative Grundlagen für die Identifizierung und Bewertung einer Reihe von

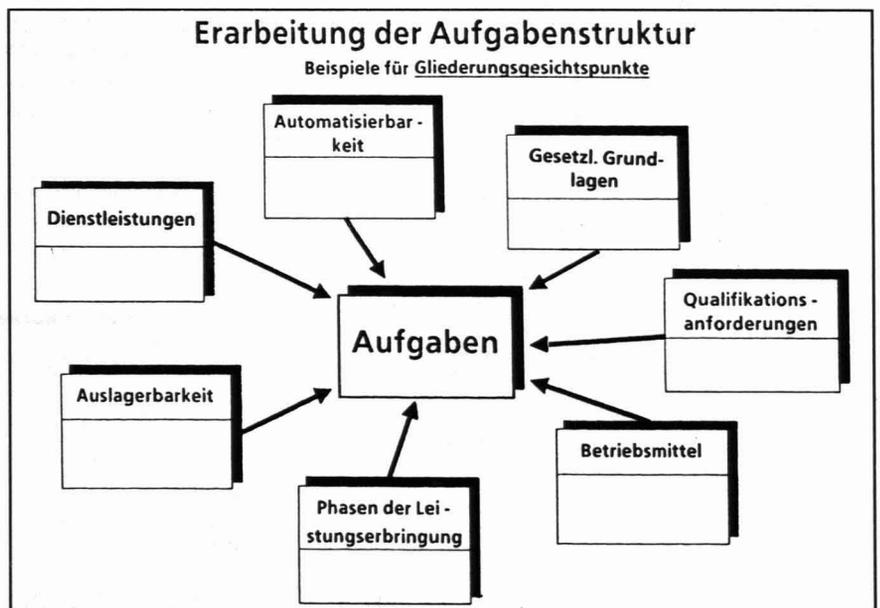


Abb. 1: Gliederungskriterien von Aufgabenkatalogen

Maßnahmen zur Optimierung des Personaleinsatzes, so z.B.:

Aufgabenkritik: Werden Aufgaben, die in Hinblick auf die Unternehmensziele bedeutend sind, in ausreichendem Maße wahrgenommen, können Aufgaben entfallen?

Aufgabentflechtung: Kann die Aufgabenerfüllung auf eine eingeschränkte Zahl von Mitarbeitern konzentriert werden?

Automatisierung/Informatisierung: Welche Ressourcen werden in welchen Bereichen eingespart, wenn beispielsweise neue EDV-Systeme zum Einsatz kommen?

Auslagerung: Wo können welche Ressourcen eingespart werden, wenn bestimmte Aufgaben ausgelagert/zugekauft werden?

Bei der Gestaltung der Aufgabenverteilung wird davon ausgegangen, daß Mehrfachbearbeitungen vermieden, Zuständigkeiten entflochten und eindeutig zugeordnet sowie in jeder Organisationseinheit Synergieeffekte voll genutzt werden. Durch Simulationsrechnungen können die Effekte verschiedener Gestaltungsmaßnahmen und Varianten auf die Ressourcennutzung ermittelt werden.

Es wird also nicht nur die Reduktion, sondern gleichermaßen auch die Umschichtung, der Ausbau und die Stabilisierung des aufgabenbezogenen Personaleinsatzes unterstützt. Die RNA erweist sich damit als vielseitiger als eine Gemeinkostenwertanalyse, die Top-Down von einem als Denkhürde gesetzten Einsparungspotential ausgeht und ausschließlich den Personalabbau zum Ziel hat.

4. Optimierung des Informations-Managements

Die optimale Nutzung der Ressource Information (das sind die in einem Unternehmen in irgend einer Form benötigten, mehr oder minder automationsgestützt verarbeiteten Daten) gewinnt zunehmend an Bedeutung.

Als Grundlage für die Optimierung der Nutzung der Ressource Information werden die zur Erfüllung jeder Aufgabe erforderlichen Informationen/Daten ermittelt. Dies erfolgt mittels einer Informationsträgeranalyse, die im Rahmen der RNA ebenfalls datenbankgestützt durchgeführt wird.

Ergebnis dieser Analyse ist eine systematische Darstellung der für die Erfüllung der einzelnen Aufgaben benötigten Informationen/Daten (siehe Abb. 2). Auf dieser Grundlage kann das Rationalisierungspotential von EDV-Applikationen, die bisher nur aktenmäßig verfügbare Datengruppen im Dialog zur Verfügung stellen, abgeschätzt werden.

Bei entsprechender Strukturierung des Aufgabenkataloges kann auch ein Bezug zwischen Aufgaben und Transaktionstypen hergestellt werden. Dem Software-Entwickler stehen damit aus der RNA eine Reihe von Basisdaten für den Systementwurf zur Verfügung. Auch dies unterscheidet die RNA vorteilhaft von einer Gemeinkostenwertanalyse.

5. Optimierung des Betriebsmitteleinsatzes

Im Rahmen der Ressourcen-Nutzungsanalyse ist es möglich, die Auswirkungen des Einsatzes neuer Betriebsmittel bzw. von Investitionen in die technische Infrastruktur auf den Personalbedarf zu ermitteln.

6. Erhebungsaufwand

Die Methode ist durch PC-Software unterstützt, so daß verschiedene Darstellungs- und Aggregierungsformen mit geringem Aufwand zur Verfügung gestellt werden können.

Die Aufgabenverteilung kann z.B. pro Stelle in Form einer quantifizierten Stellenbeschreibung dargestellt werden oder aber es werden für eine Gruppe von Aufgaben alle damit befaßten Organisationseinheiten aufgeschlüsselt dargestellt (vgl. dazu Abb. 3).

Wesentlich für die Möglichkeit solcher Analysen ist es, daß der Aufgabenkatalog für alle Organisationseinheiten gleich ist und nach systematischen Gesichtspunkten (siehe Abb. 1) erstellt wird.

Aufgrund eines speziellen Erhebungsverfahrens kann der Aufwand für die Ermittlung der eingesetzten Personalkapazitäten auf eine halbe Stunde bis Stunde pro Mitarbeiter beschränkt werden. Bei gleichgelagerten Aufgabenverteilungen ist es überdies nicht notwendig, jeden einzelnen Mitarbeiter zu befragen.

7. Anwendungserfolge der Ressourcen-Nutzen-Analyse

In den mehr als zehn Projekten, bei denen die RNA vom Autor und seinen Mitarbeitern bisher eingesetzt wurde, konnten je nach Ausgangsbasis und Branche Kapazitätsreserven von 10 — 30% lokalisiert werden. Je nach den gegebenen Zielen und Randbedingungen konnten diese Kapazitäten

- für die verstärkte Erfüllung strategisch bedeutender, bisher vernachlässigter Aufgaben,
- für die Bewältigung von Umsatzausweitungen ohne proportionalen Personalmehrabbedarf oder
- für effektive Personalreduktionen genutzt werden.

Es sei noch darauf hingewiesen, daß bezüglich der Akzeptanz einer RNA-gestützten Organisationsanalyse durch die betroffenen Mitarbeiter und insbesondere auch die Belegschaftsvertretung positive Erfahrungen vorliegen. Dies liegt nicht zuletzt an der Möglichkeit, die Ergebnisse der Ist-Analyse relativ früh und mit geringem Aufwand außer Streit zu stellen sowie der Offenheit des Verfahrens für unterschiedliche Zielsetzungen und Lösungsansätze.

Damit wird auch dem Grundsatz einer situationsgerechten Organisationsgestaltung Rechnung getragen.

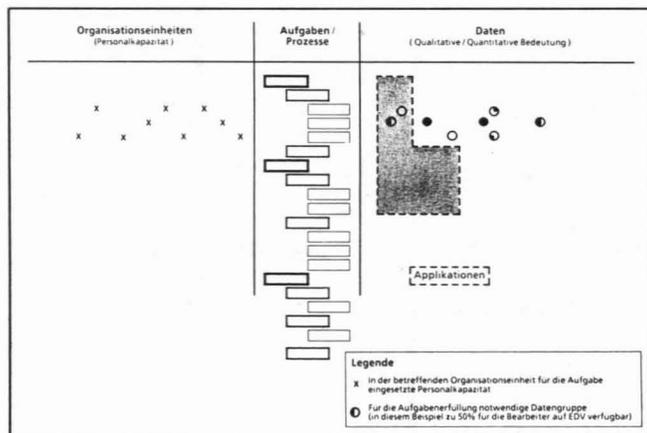


Abb. 2: Rationalisierungspotentiale von EDV-Applikationen

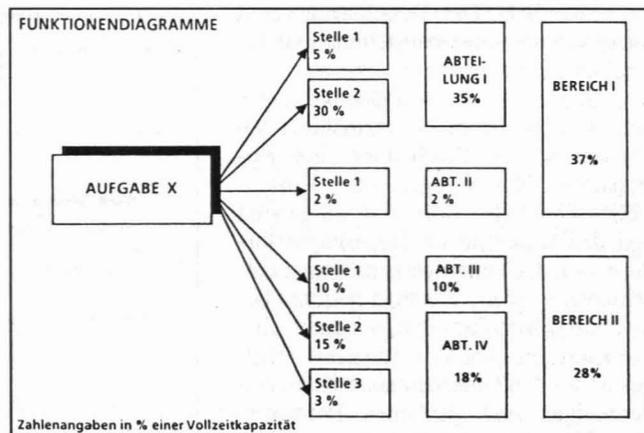


Abb. 3: Querschnittsanalyse des aufgabenbezogenen Personaleinsatzes