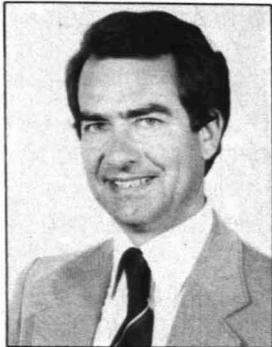


# Das Management der Personalgemeinkosten

Eine Überlebensstrategie in der Zeit der Bürokommunikation



*Christian HELFRICH, Prof. Dipl.-Ing., Ausbildung zum Wirtschaftsingenieur in Graz (Abschluß 1965), ca. 18 Jahre in der Unternehmensberatung tätig, 3 Jahre Hauptabteilungsleiter Zentrale Organisation eines deutschen Konzerns, 3 Jahre eigene, erfolgreiche Beratungs-firma auf dem Gebiet Gemeinkostenabbau und Technisches Management, seit einem Jahr Professor für Fertigungsplanung und -steuerung an der Fachhochschule München.*

**Management heißt nach einer einfachen Definition nichts anderes als Planung und Kontrolle zur Ergebnisverbesserung. Nachdem in den letzten Jahren der Fertigungsbereich mit einer Vielzahl außerordentlich erfolgreicher Methoden zur Planung und Kontrolle überzogen wurde, geht es heute um die noch nicht bearbeiteten Bereiche, z. B. den Personalgemeinkostenblock.**

**Die Gemeinkostenwertanalyse ist ausgereizt, sie erlaubt im wesentlichen nur Aussagen zum Istzustand und keine laufende Produktivitätsplanung und -kontrolle. Im folgenden geht es also um die logische Fortsetzung der Gemeinkostenwertanalyse oder verwandter Verfahren zur nachhaltigen Effizienzsteigerung: zum Management der Personalgemeinkosten.**

## Was ist neu und was ist wichtig?

Neu sind im Vergleich zu früheren Jahren die vielfältigen, spektakulären und kaum vorstellbaren technischen Möglichkeiten der Bürokommunikation (Abb. 1).

Neu ist weiters der durch den Weltmarkt erzwungene Fortschritt der Produktivität und die Übernahme des Produktivitäts-Fortschritts als Kenngröße für den Gemeinkosten-Bereich. Der jährliche Produktivitäts-Zuwachs im Durchschnitt der gesamten Volkswirtschaft ist 2—3 Prozent. Der gute Betrieb liegt darüber, also bei 5—6 Prozent.

Neu ist ferner die Übernahme methodischer Rationalisierung in die »Wasserköpfe«, die sogenannten »unproduktiven« Bereiche der Industrie.

Neu ist das produktivitätsbezogene Management für Bereiche, die bislang im »Windschatten« der Organisation lagen, nämlich die Personal-Gemeinkostenbereiche (aber auch Logistik, Energie, Recycling, Information u.a.).

Neu ist abschließend das Interesse am Auftragsdurchfluß im Gemeinkosten-Bereich, das heißt die anstehende Arbeit soll erledigt werden und zwar rasch und ohne Zwischenlagerung.

## Was ist klassisch und immer noch wichtig?

Klassisch und deswegen bewährt ist die Definition des Begriffes »Management ist gleich Planung und Kontrolle«,  $M = P + K$ . Das heißt: zur Kontrolle braucht es erst einmal einen Plan.

Klassisch im industriellen Sinne sind auch die arbeitswirtschaftlichen Methoden, mit denen in der Fertigung die spektakulären

geplante, ergebnisbezogene Übernahme von technischen Änderungen und Möglichkeiten für Kostensenkung und Produktivitäts-Steigerung.

## Wo liegt das Problem?

Wenn Neues und Klassisches, sozusagen Altes zusammenstoßen, gibt es das Problem der Akzeptanz — ein psychologisches Problem also, das gemeinhin als Mentalitätsproblem bezeichnet wird.

Halten wir fest: zur Senkung der Personalgemeinkosten gibt es heute (fast) alle technischen Möglichkeiten — zur Durchsetzung auch einfacher Maßnahmen stoßen wir jedoch sofort an Grenzen. Wenig ist bisher erreicht worden in den Büros, manchmal sucht man fast noch das Stehpult. Es geht also darum, Mentalitäten zu ändern.

Nicht notwendig ist dies, wenn der Manager Interesse am Neuen und — vor allem — an der geschickten Verbindung von Neuem und Klassischem hat. Der Manager muß die Senkung der Personalgemeinkosten und die Erhöhung der Produktivität als Herausforderung empfinden.

Dann — und erst dann — hat es Sinn, ihn mit Bürokommunikation und den dafür entwickelten »Management-Tools« vertraut zu machen. Die Führungsmittel an sich sind kein Problem, weil sie seit vielen Generationen in detaillierterer Form in der Fertigung bewährt sind. Das Problem liegt eher wieder im Psychologischen: ist ein seit Jahren am Umsatz gemessener Verkaufs-Chef, ein an der Korrektheit seiner Unterlagen beurteilter Buchhaltungs-Chef bereit, Führungshilfsmittel überhaupt anzunehmen?

Die Methode an sich ist interessant genug, um sie kurz vorzustellen.

Vorweg: das Wesentliche ist die Mentalität, die Denkweise eines Managers. Nur die Ergebnisse zählen. Das heißt: Methoden-Fetischismus ist dem Wirtschaftsingenieur nach Ausbildung und Denkweise nicht angemessen. Vielmehr ist er es, der sich aus der Gesamtheit der angebotenen Methoden der jeweils bestgeeigneten bedient. Der Gesamtzusammenhang ist für die Anwendung der verschiedenen Methoden von grundlegender Bedeutung (Abb. 2).

### Technische Einrichtungen im Büro der Zukunft

(möglichst alles am Arbeitsplatz)

- Fernkopierer für Bild und Textkommunikation (weltweit)
- Daten- und Textzentrale
- Drucker für Daten- und Textausgabe (Hard-Copy-Drucker)
- Korrektur-Schreibmaschine
- Arbeitsplatz-Computer
- Elektronisches Schreibsystem für Textbearbeitung
- Schreibtisch-Kommunikations-Set, Lampe, Uhr, Diktiergeräte, Radio, Rechner, Gegensprechanlage
- Direktkopiergerät am Arbeitsplatz
- Bildschirm-Textplatz
- Elektronisch druckender Tischrechner
- Abfrageterminal am Chefplatz
- Datenerfassung und -ausgabe am Arbeitsplatz

Abb. 1: Möglichkeiten der Bürokommunikation

Erfolge erreicht worden sind. Also z. B. Wertanalyse, Planzeiten, periodische Produktivitätskontrolle, Zielvorgabe für die Entwicklung der Produktivität und Kennzahlen für den Perioden- sowie für den außerbetrieblichen Vergleich.

**...bei der Durchführung selbst einfacher Maßnahmen stoßen wir jedoch sofort an Grenzen.**

Klassisch ist im weiteren die Beurteilung der Führungsleistung auch im Hinblick auf die Produktivitäts-Entwicklung.

Klassisch ist schließlich die bewußte und

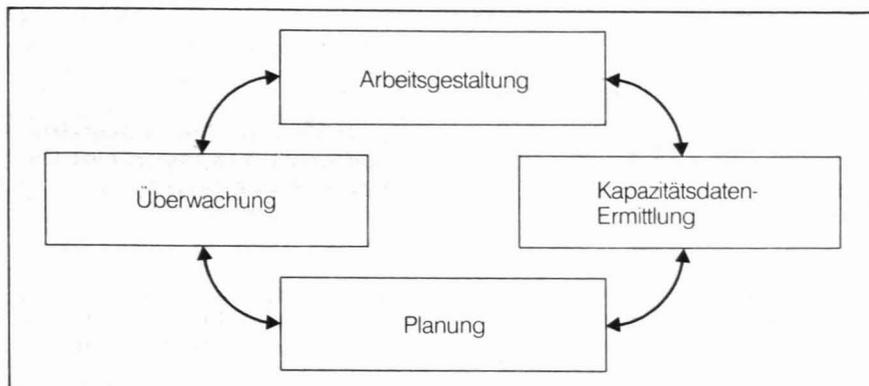


Abb. 2: Zusammenhang der Bausteine

(Hier ist auch eine Bemerkung angebracht: viele Veröffentlichungen der letzten Zeit behandeln das Thema Gemeinkostenabbau. Alle sind von ihrer Denkweise her richtig. Den Zusammenhang im Sinne nachhaltiger Produktivitäts-Fortschritte berücksichtigt jedoch — meines Wissens — niemand). Ein weiteres: Organisations-Methoden werden gerne als Allheilmittel überschätzt. Die Methode an sich ist nichts, wenn sie nicht gut angewandt und eingesetzt wird. Dies allerdings gelingt dann und nur dann, wenn die Mitarbeiter die neue Methode akzeptieren. Der gute Organisator läßt die Betroffenen selber an der Problemlösung arbeiten und stellt ihnen seine Methoden als Hilfsmittel zu Verfügung.

## Die Methode: Führungskennzahlen und Arbeitswirtschaft

### Warum Kennzahlen im Personal-kostenbereich?

Die Erfolgsüberprüfung mithilfe von Kennzahlen hat sich in fast allen Unternehmensbereichen längst durchgesetzt. Die Schwierigkeit im Personalgemeinkostenbereich liegt — vom Psychologischen abgesehen — im Fehlen von Leistungsbezugsgrößen, die leicht zu bestimmen und klar abgegrenzt sind.

In der Regel sind die mittleren Angestellten heute frustriert, weil man ihren Führungserfolg nicht nachweisen kann. Die jährlichen Gehaltserhöhungen reichen zur Motivation nicht aus und werden — nicht zuletzt wegen der Steuerprogression — eher als Zumutung empfunden.

Was fehlt ist ein Führungsinstrumentarium, das auch kleine Erfolge sichtbar macht. Erfolg liegt in der Ebene der Angestellten nicht im Strategischen, sondern im Operativen und hier in der Erhöhung der Wirtschaftlichkeit, im Senken der Kosten bzw. im Erhöhen der Produktivität.

Die Vorgabe von Produktivitätszielen ist zwar zur Zeit noch ein ungewöhnliches Führungsverhalten im Angestelltenbereich; doch deutet einiges darauf hin, daß man auch hier ähnliche Erfolge wie seit Generationen in der Produktivitätssteigerung der Fertigung sucht. Die Bürokommunikation liefert alle technischen Möglichkeiten dazu,

was fehlt ist der umfassende Führungsansatz.

### Zielsetzung und Aufgaben

Die Zielsetzung für das umfassende Führungssystem ist einfach zu formulieren:

- Sicherstellen einer nachhaltigen Produktivitätssteigerung im Personalgemeinkostenbereich und dadurch
- Sicherstellen der Motivation der Führungskräfte.

Diese scheinbar gegenläufigen Ziele werden durch die Beschreibung der Aufgaben erklärt. Diese sind:

1. Das Vorgeben, Vergleichen und Kontrollieren von Produktivitätszielen.
2. Das Bemessen des tatsächlichen Kapazitätsbedarfs für die anstehenden Arbeiten.
3. Das Quantifizieren der Büroarbeit (was, wieviel und wie lange).
4. Das Sichtbarmachen des Führungserfolges durch den Nachweis der Produktivitätssteigerung in der Abteilung.
5. Das Benennen der Tätigkeiten und das Strukturieren zu Leistungspaketen.
6. Das Beseitigen von Störungen und Engpässen.
7. Das Aktualisieren des Systems im Sinne einer laufenden Anpassung.
8. Das Überwachen der Abteilung mithilfe einfacher Methoden und das Darstellen der Entwicklung in Form von Kennzahlen oder Graphiken (vorzugsweise auf einem PC)

Das System soll unbürokratisch, also einfach und wenig aufwendig sein. Es muß aussagefähig, übersichtlich und vor allem flexibel sein. Und: der Abteilungsleiter ist schon bei der Konzeption zu beteiligen, denn es soll ja sein eigenes System werden und er muß sich zu allererst damit identifizieren können.

### Anforderungen an Kennzahlen im Personalgemeinkosten-Bereich

Im Vordergrund steht der ganzheitliche Ansatz. Es sind nicht einzelne Methoden gefordert, z. B. Arbeitsplatzgestaltung, Zeiterfassung, Gemeinkostenwertanalyse (als Einmalaktion) oder die bloße Kennzahlen-Ermittlung, sondern die effiziente Kombination einzelner Bausteine aus dem zur Verfügung stehenden Werkzeugkasten neuzeitlicher Organisation zu einem Gesamtkon-

zept ist gefragt (Abb. 3).

Die Kennzahlen, die den Führungserfolg sichtbar machen sollen, müssen sich auf die wirklich wichtigen Aufgaben beziehen. Wichtig ist kein subjektiv auszulegendes Eigenschaftswort, sondern bedeutet die Antwort auf die Frage, wofür die Abteilung bezahlt wird. Im folgenden wird deswegen anstelle von Tätigkeit oder Aufgabe einer Abteilung der Begriff »Leistungspaket« verwendet.

Es ist ohne Belang, ob relative oder absolute Größen erfaßt werden. Sie müssen jedoch einigen grundsätzlichen Anforderungen genügen.

### Die jährlichen Gehaltserhöhungen reichen zur Motivation nicht aus.

#### 1. Anforderung: Wirtschaftlichkeit

Die Kennzahlen dürfen keinen neuen Bürokratismus erzeugen. Sie müssen — wo immer möglich — aus dem schon vorhandenen Datenmaterial gewonnen werden, z. B. Anzahl von Unterlagen, Anzahl der Anfragen, Angebote etc.. Es ist im allgemeinen erstaunlich, wie viele Daten schon im Hause sind und nicht ausgenutzt werden, wenigstens nicht in Richtung Führungskennzahlen. Für die Auswertung bietet sich heute der PC (Personal Computer) an. Er ermöglicht (z. B. durch Lotus oder dBase II) sehr beeindruckende und wirtschaftliche Vergleiche der Produktivitätsentwicklung.

#### 2. Anforderung: Übersichtlichkeit

Übersichtlichkeit und Verständlichkeit sind für jedes operative System Voraussetzung für das Überleben und langdauernde Funktionieren.

Hier ist weniger manchmal mehr. Nicht die Vollständigkeit aller möglichen Kennzahlen ist entscheidend für den Erfolg, sondern die 10 bis maximal 15 aus der Sicht der Chefs zur Steuerung der Abteilung notwendigen Kenngrößen. Also: nicht die Unterteilung einer Einkaufsstatistik nach Region, Wert, Anzahl und allen Arten von Artikeln, sondern die Beschränkung auf die »Leistungspakete« der notwendigen Artikel (im Sinne der ABC-Analyse).

#### 3. Anforderung: Flexibilität

In unserer künftigen Bürowelt zunehmender Veränderungen durch Fernkopierer, Bildschirmtechnik, PC-Einsatz — kurz der Bürokommunikation — ist die Flexibilität eine unabdingbare Anforderung.

Die Anpassungen an neue Abläufe, veränderte Arbeitsmethoden oder auch neue Arbeitsinhalte, z. B. bei Einführung dezentraler Datenerfassung oder -verarbeitung sind unverzüglich im System der Führungskennzahlen zu berücksichtigen und darzustellen.

In großen Abteilungen, ab etwa 100 Mitarbeitern, bewährt sich dafür die Funktion »Arbeitsplanung«. Durch sie wird die Datenermittlung auf Stand gehalten und die Steuerung und Anpassung der Leistungspakete verantwortet. Der Aufwand für dieses Aktualisieren kann aus der Erfahrung

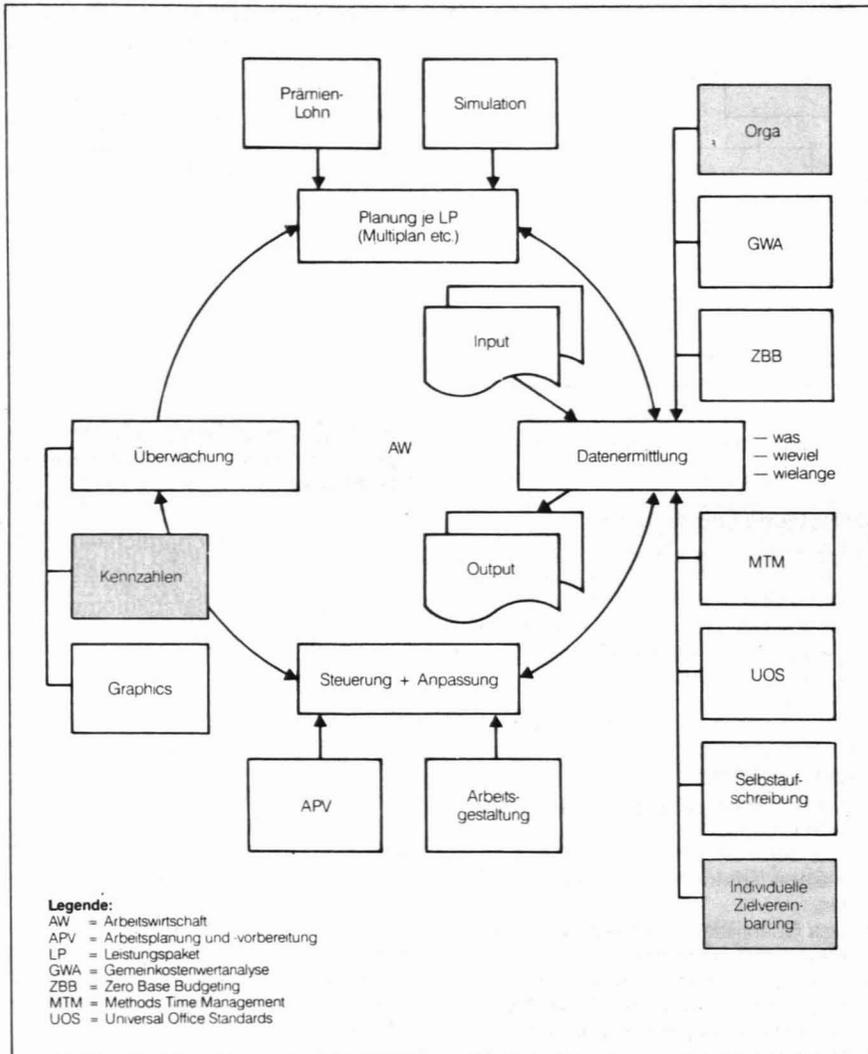


Abb. 3: Gesamtkonzept (Darstellung der Bausteine)

heraus mit einem Mannäquivalent für etwa 250 Mitarbeiter angegeben werden. Dieser Aufwand muß sich natürlich um ein Mehrfaches bezahlt machen — daß dies mit Leichtigkeit gelingt, zeigt jedes neue Projekt.

#### 4. Anforderung: Führungsstil mit Zielsetzung

Führungskennzahlen haben nur dort einen Sinn, wo der Führungsstil Zielsetzungen erlaubt, die auch kontrolliert werden sollen. Diese Ziele — in der Literatur viel beschrie-

ben und in der Praxis kaum anzutreffen — zeichnen sich in diesem Falle durch Einfachheit und Deutlichkeit aus, z. B.: »Erhöhen der Produktivität in der Kalkulation um 5%« oder »Angebote schreiben nur an Kunden der Kategorie A« — in beiden Fällen deutliche, erreichbare und eben auch meßbare und zu messende Ziele. Der Verantwortliche gibt persönlich Rechenschaft für das Erreichen der Teilziele. Das heißt: er hat am meisten Interesse an

den zwei wichtigen Kriterien für das Funktionieren des Systems: dem Erfolg und der Meßbarkeit dieses Erfolges.

**Es fehlt ein Führungsinstrumentarium, das auch kleine Erfolge sichtbar macht.**

Beides ist abhängig vom Führungsstil. Jedoch eigentlich im Begriff Führung oder Management schon enthalten, denn Führen heißt nichts anderes als Planen und Kontrollieren. Dies gilt natürlich auch für die Führung im Personalgemeinkostenbereich (auch wenn sich das erst langsam herumzusprechen scheint).

### Vorgehen

Charakteristisch für das Vorgehen ist die Phaseinteilung (Abb. 4).

#### Phase 1:

Hier wird eine kurze Aufnahme der Führungsprobleme im Sinne der möglichen Überwachung durch Kennzahlen gemacht. Für den Chef ist dies eine sehr grundlegende Festlegung seines künftigen Führungsinstrumentariums.

Es kann noch aus dem Vollen geschöpft werden, denn die Auswahl der 10 — 15 einzuführenden Kennzahlen geschieht erst in Phase 3. Mit der Festlegung des Instrumentariums wird der Anforderungskatalog geschrieben: was soll erreicht werden, wo sind die Schwerpunkte?

#### Phase 2:

Die Leistungspakete werden gebildet und erst danach die Tätigkeiten zugeordnet. Es folgt die mühsame Datenermittlung von Mengen und Zeiten. Die Verfahren dazu sind frei zu wählen, je nach Fähigkeit der Mitarbeiter (oder des Beraters) und je nach Wirtschaftlichkeit.

#### Phase 3:

Das »Cockpit«, die Summe der ausgewählten Kennzahlen, wird festgelegt und detailliert, d. h. es wird das Wie der Erfassung beschrieben.

Die Art der Darstellung wird gewählt, graphisch oder tabellarisch. Alle Fragen der Einführung sind am Ende der Phase 3 geklärt.

#### Phase 4:

In der letzten Phase wird die Konzeption der

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Auslegen des Cockpits</li> <li>— Auflisten aller Probleme und der dazu wünschenswerten Kennzahlen</li> <li>— Sammeln von Vorschlägen zur Steuerung und Kontrolle</li> <li>— Schreiben des Anforderungskataloges</li> </ul>	<p>Planen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Benennen der Leistungspakete</li> <li>— Quantifizieren der Leistungspakete</li> </ul> <p>Datenermittlung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Aufnehmen aller Mengen und Zeiten (Selbstaufschreibung, Schätzen, Synthetische Zeiten u. a.)</li> </ul>	<p>Überwachen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Detaillieren des Cockpits</li> <li>— Vergleichen mit Anforderungskatalog</li> <li>— Auslegen Cockpit: Visuelle Darstellungen, Graphiken etc.</li> </ul>	<p>Einführen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Planen je Leistungspaket: Kapazitätsermittlung</li> <li>— Datenermittlung: Einführen Aufschreibungen</li> <li>— Steuerung und Anpassung: Installieren Arbeitsplanung</li> <li>— Überwachung: Darstellen der Kennzahlen</li> </ul>

Abb. 4: Phasen der Einführung



Führungskennzahlen endlich eingeführt. Die Aufschreibungen (wenn notwendig) zur Datenermittlung der Mengen werden eingespielt und über einen PC ausgewertet. Die Steuerung und Überwachung der Funktion »Arbeitsplanung« wird installiert und die ersten Kennzahlen für den Baustein Überwachung gewonnen. Gleichzeitig werden die Ideen zur Verbesserung, die im Laufe des Programms entstanden sind, Schritt für Schritt umgesetzt, d. h. Weglassen, Vereinfachen und Kombinieren als erste Maßnahmen. Eine GWA (Gemeinkostenwertanalyse) wird sozusagen laufend durchgeführt: die Einmalaktion ist abgelöst durch ständige Planung und Kontrolle der Produktivität — die Führungskennzahlen im Gemeinkostenbereich greifen!

## Zusammenfassung

Das beschriebene Vorgehen ist — wie gesagt — mehr abhängig von der Führungsphilosophie als von der Methode. Die Bausteine des geschlossenen Führungssystems lassen verschiedene Methoden zu, beispielsweise bei der Bestimmung der Planzeiten. Die Rationalisierungspotentiale haben sich längst verschoben: weg von der Fertigung und deren Bearbeitungszeiten hin zum Gemeinkostenblock und zum Auftragsdurchlauf.

Und es ist nur eine Frage der Zeit, bis sich dieser Führungsansatz bei den erfolgreichen und leistungsfähigen Unternehmen eingebürgert hat. Denn Leistung ist Arbeit dividiert durch Zeit — jeder Tätigkeit ist ein Zeitbudget mitzugeben. Dafür braucht es ein System, um das Management der Personalgemeinkosten zu ermöglichen.

### Literatur:

- [1] BROICH, H.; BÄR, H.: Führungskennzahlen im Produktionsbereich, in: Management-Zeitschrift io 52 (1983) 10, S. 391—394
- [2] GRABENDÖRFER, P.; PLOGER, M.: Ein Kennzahlensystem für die Organisationsarbeit in Verwaltungsbereichen, in: Management-Zeitschrift io 51 (1982) 11, S. 405—410
- [3] WEINRICH, G.; ZOLL, J.: Im Overhead-Bereich die Kostenschere ansetzen, in: Management-Zeitschrift io 51 (1982) 7/8, S. 269—272
- [4] JANSON, R. L.: Ein Frühwarnsystem für das Management, in: Manager-Magazin (1982) 3, S. 58 ff
- [5] HELFRICH, Ch.: Gemeinkosten — Frühwarnsystem hilft den »Wasserkopf« abbauen, in: Management-Zeitschrift io 52 (1983) 6, S. 229—231
- [6] HELFRICH, Ch.: Arbeitshandbuch Gemeinkostenabbau, München 1983
- [7] RADKE, M.: Betriebswirtschaftliche Formelsammlung, 6. Aufl., München 1982



# FÜR EINE SAUBERE UMWELT

## Strom aus Wasserkraft

**kelag**

KÄRNTNER ELEKTRIZITÄTS-AG.