

Produktivität erhöhen durch Optimierung der internen Abläufe: Wie interne Umfragen die Kundenorientierung bei der Stadtreinigung Hamburg verbessern

Andrea Dietrich, Jens Schmidt, Dirk Postler, Hamburg; Ute Kerber, Mainz



Quelle: Stadtreinigung Hamburg

Produktivität erhöhen durch Optimierung der internen Abläufe

Wie sieht es mit der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit aus? Wie zufrieden sind die internen Kunden mit den unternehmenseigenen Service-Abteilungen? Das sind Fragen, deren kritische Beantwortung große Optimierungspotenziale aktivieren können. Bei der Stadtreinigung Hamburg haben drei „Pioniere“, die Abteilungen Zentraler Service – und IT, Einkauf – Materialwirtschaft sowie die Personalabteilung, eine interne Kundenbefragung durchgeführt, um die Qualität ihrer Leistungen kundenorientiert und dauerhaft zu erhöhen. Alle drei Abteilungen sehen sich als interne Dienstleister. Die verschiedenen Unterstützungsprozesse wurden in den vergangenen Jahren bereits umgestaltet und optimiert. Dennoch zeigte das Tagesgeschäft, dass es besonders bei Schnittstellen zu den Kollegen der anderen Abteilungen Verbesserungsmöglichkeiten gibt. Vakanzen in den Abläufen sind zwar normal und gehören zum Betriebsalltag, wirken sich allerdings häufig negativ auf das Engagement der Mitarbeiter aus und erschweren

den kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Dass und in welchem Maße diese das Leistungspotenzial schmälern und Kosten verursachen können, galt es zu untersuchen.

Die drei Pionier-Abteilungen zeichnet aus, dass sie sich als interne Serviceabteilung verstehen und sich ausdrücklich eine hohe Kundenorientierung als Ziel setzen. Die Kunden sind jedoch keine externen Auftraggeber, sondern die Kollegen der anderen Abteilungen. Wie ist die Stimmung im Kollegenkreis, werden die Anstrengungen wahrgenommen, wie ist die Zufriedenheit der Kollegen mit den Leistungen, die angeboten werden?

Hohe Kundenorientierung ist das Ziel

Um eine objektive Statusbestimmung durchzuführen, wurde bereits 2008 eine professionelle Online-Befragung für alle Mitarbeiter konzipiert. Die Befragungen wurden in Zusammenarbeit mit der Firma Lindauer Qualität und Marktforschung GmbH durchgeführt. Die Konzeption und Abwicklung der Online-Umfrage durch einen ex-

ternen Dienstleister sicherte einerseits die Qualität der Ergebnisse und sorgte andererseits für eine hohe Akzeptanz und Beteiligung, da der externe Dienstleister die Vertraulichkeit der Antworten gewährleisten konnte. So ist ein ehrliches Meinungsbild Grundlage der Bewertung und Analyse.

Im Rahmen dieser Befragung wurden alle Mitarbeiter, die einen Zugang zu einem PC hatten, per E-Mail angeschrieben. Mittels einer Verknüpfung in der E-Mail konnte der Fragebogen über das Internet auf Systemen der Firma Lindauer Marktforschung aufgerufen werden. Die Teilnahmebereitschaft war höher als allgemein erwartet. Mehr als die Hälfte der angeschriebenen Mitarbeiter machte mit. Auffällig: Obwohl die meisten Kollegen mit der Beurteilung des jeweils letzten Kontaktes in der Regel sehr zufrieden waren, ging man mit der Beurteilung der jeweiligen Abteilung insgesamt (allgemeine Zufriedenheit) deutlich kritischer um. „Manchmal scheint der Ruf schlechter zu sein, als es der Fall ist, wenn konkret der letzte Kontakt zwischen der Serviceabteilung und dem Anwender hinterfragt wird“, stellte Andrea Dietrich, Leiterin der SRH-Personalabteilung erfreut fest. Hier hoffen die IT, der Einkauf und die Personalabteilung, dass sich der kontinuierliche Verbesserungsprozess zukünftig auch in Form eines besseren Images bemerkbar macht. So wurden bereits nach der ersten Befragung vor knapp zwei Jahren die Ergebnisse in den Abteilungen im Detail diskutiert und bearbeitet. Es wurden eine Reihe von Maßnahmen abgeleitet und Prozesse verständlicher gemacht.

Teilnahmebereitschaft höher als erwartet

Jetzt, Anfang 2010, wollten die drei Abteilungen wissen, ob der einge-

schlagene Weg im Betrieb honoriert und für richtig befunden wurde. Die Befragung wurde wiederholt. Mit umso größerer Spannung wurden die Ergebnisse erwartet. Die beste Nachricht: Jeder vierte Kollege gab an, dass sich die Zusammenarbeit mit den drei Abteilungen seit der letzten Befragung deutlich verbessert hat!

„Natürlich gab es im Detail weiterhin Verbesserungswünsche aus dem Kollegenkreis. So entsprachen Reaktionsgeschwindigkeit und Geschwindigkeit der Bearbeitung, manchmal auch das Eingehen auf individuelle Wünsche, nicht immer den Erwartungen der Kollegen. Die Stärken aller drei Abteilungen sind jedoch die anerkannte Freundlichkeit und die Kompetenz, die durchgängig im Betrieb geschätzt werden“, fasst Jens Schmidt die auch für den Einkauf erfreuliche Entwicklung zusammen.

Auch nach diesem insgesamt positiven Ausgang der zweiten Befragung als Vertrauensbeweis wollen die IT, der Einkauf und die Personalabteilung die direkte Kommunikation ausbauen. Hausintern zugesicherte Rückmeldungen (Service Level Agreements im Falle der IT-Abteilung) werden zeitnah gegeben, Entscheidungen werden besser erklärt und transparenter gemacht. Soviel zu den Erwartungen der Mitarbeiter und Kollegen generell – aber was wünschen sich die drei Abteilungen, die dieses Pionierprojekt ins Leben gerufen haben? „Sie hoffen, damit auch die anderen Abteilungen ermutigt zu haben – denn, wenn alle mitmachen, klappt die Zusammenarbeit am besten – und das trägt zur erfolgreichen Arbeit und Positionierung der SRH bei“, stellt IT-Leiter Dirk Postler zufrieden fest.

Andrea Dietrich, Stadtreinigung Hamburg,
Abteilungsleitung Personalwesen
Email: a.dietrich@srhh.de

Jens Schmidt Stadtreinigung Hamburg,
Abteilungsleitung Einkauf / Materialwesen,
Email: j.schmidt@srhh.de

Dirk Postler, Abteilungsleitung Zentraler Service / IT.
Email: d.postler@srhh.de

Ute Kerber, Lindauer Qualität & Marktforschung
GmbH, Fon: 06131.97212-16,
Email: ute.kerber@l-q-m.de,
Internet: www.l-q-m.de

Einsparpotenziale durch schnellere Prozesse

Gudrun Raelert, Hamburg



Quelle: Claudia Hatumm © PIXELIO

Rechnungen abheften: Nach Einführung einer SAP-gestützten Rechnungsbearbeitung nicht mehr notwendig.

Welches Unternehmen hat nicht die Vision von papierlosen Verwaltungsarbeiten? Endlich keine Papierstapel mehr, kein lästiges Ablegen oder Abheften, schnelle Recherchen und Zugriffsmöglichkeiten. Ein interessantes Einsatzfeld für diese Vision ist die Bearbeitung von Eingangsrechnungen. In der Regel handelt es sich hier um einen gleich laufenden Routineprozess, in dem viel Papier durch das Unternehmen getragen wird. Eine Prozessoptimierung bietet hier die Chance, sich von aufwändigen Arbeitsschritten zu lösen. Nach Einführung einer SAP-gestützten Rechnungsbearbeitung zieht die Stadtreinigung Hamburg Bilanz.

Konventionelle Rechnungsbearbeitung – langsam und personalintensiv

Ausgangspunkt der Entscheidung der SRH war eine Prozessanalyse des konventionellen Verfahrens: Die Rechnungen kamen in der zentralen Poststelle des Unternehmens an, Briefe wurden geöffnet und jede Rechnung erhielt einen Eingangsstempel. Über den internen Postdienst gelangten die Rechnungen dann in die Buchhaltung. Hier wurden die Dokumente

für die Prüfung der zuständigen Fachbereiche vorbereitet und in der Regel im Abrechnungssystem vorerfasst. Anschließend wurden die Papiere wieder durch die Poststelle an die Fachbereiche verteilt. Dort erfolgten die leistungsbezogene sachliche Prüfung, die verursachungsgerechte Kontierung mit der Zuordnung der Kostenstelle sowie die Freigabe für die Zahlung. Zurück – wiederum auf dem Postweg – wurden in der Finanzbuchhaltung die Rechnungen dann „klassisch“ gebucht. Auch wenn die anschließenden Ausgangszahlungen schon automatisch im SAP-Abrechnungssystem generiert wurden, blieb die Prüfung einer Zahlungsanweisung im Sinne eines Vier-Augen-Kontrollprinzips – dafür musste wieder das Originaldokument herangezogen werden. „Bis zu diesem Bearbeitungsstand war die Rechnung über den Zeitraum von einer Woche im Unternehmen und bereits durch viele Hände gegangen“, stellt Sigried Melingkat, Leiterin der SRH-Kreditorenbuchhaltung fest. „Bei 48.000 Rechnungen in einem Geschäftsjahr war diese Rechnungsbearbeitung ein enormer und damit teurer Zeitfresser.“