

Organisationsuntersuchung: Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation bei der Schadensbearbeitung



„Mit dem Ergebnis der Organisationsuntersuchung wurden in Bezug auf die Erwartungshaltung zukünftiger Organisationsprojekte neue Maßstäbe gesetzt.“

Andreas Altenburg

Ehem. Abteilungsleiter Organisation und IT, Landesbetrieb Straßenwesen Brandenburg

Auf einen Blick

ZUSAMMENFASSUNG

Die arf GmbH untersuchte im Auftrag des Landesbetriebs Straßenwesen (LS) Brandenburg den Prozess der Schadensbearbeitung. Die Schadensbearbeitung ist durch eine hohe Anzahl an Prozessbeteiligten und Prozessschnittstellen gekennzeichnet. Prozesse dieser Art erfordern eindeutige Standards, klare Aufgabenabgrenzungen sowie funktionierende Informations- und Kommunikationsstrukturen. Der LS beauftragte die arf GmbH mögliche Verbesserungspotenziale im Rahmen einer Organisationsuntersuchung zu erfassen.

Aufbauend auf einer strukturierten Prozessaufnahme in Interviews und Workshops entwickelte die arf GmbH einen Sollprozess der Schadensbearbeitung und leitete umsetzungsorientierte Maßnahmen zur Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation ab. Im Ergebnis gelang es, die prozessualen Schnittstellen der verschiedensten Organisationseinheiten zu harmonisieren. Weiterhin gab die arf GmbH Empfehlungen zur Steuerung sowie zur Verbesserung der EDV-Unterstützung ab und erstellte eine Dienstanweisung für die Schadensbearbeitung. Die Organisationsuntersuchung war stets durch den Anspruch geprägt, durch Veränderungen einen echten Mehrwert zu schaffen.

HAUPTNUTZEN FÜR DEN KUNDEN

- Ergebnisse der Untersuchung können selbstständig fortgeschrieben werden
- Starke Beteiligung der Mitarbeiter ermöglicht, dass die entwickelten Maßnahmen in der Praxis umsetzbar sind und fördert die Akzeptanz
- Harmonisierte Schnittstellen verbessern die Ablauforganisation und helfen Konflikte zu vermeiden

Wie für alle Straßenbauverwaltungen in Deutschland stellt die Durchsetzung von Schadensersatzansprüchen nach Verkehrsunfällen für den LS eine bedeutende Einnahmequelle dar. Im Rahmen der Schadensbearbeitung werden Schäden am Straßeneigentum von Mitarbeitern der Meistereien aufgenommen und behoben. Ziel ist es, die dadurch entstandenen Kosten in vollem Umfang im Rahmen der Schadenssachbearbeitung zurückzufordern.

Potenziale erfassen

Ausgangspunkt der Organisationsuntersuchung stellten mehrere Schwachstellen der bisherigen Aufbau- und Ablauforganisation dar: Fehlende einheitliche Standards, lange Bearbeitungszeiten, eine unzureichende EDV-Unterstützung sowie unklare Schnittstellen mit anderen Organisationseinheiten.

Ziel der Organisationsuntersuchung war es, die Potenziale der Schadensbearbeitung unter Berücksichtigung quantitativer und qualitativer Kriterien ganzheitlich und objektiv zu erfassen und zu bewerten. Auf dieser Basis und unter Einbindung und Berücksichtigung der prozessbeteiligten Mitarbeiter und deren Wissen, war der Anspruch der arf GmbH einen breit getragenen Sollprozess zu erarbeiten, der die Effektivität und Effizienz der Schadensbearbeitung bedeutend verbessert. Die Ergebnisse und konkreten Handlungsempfehlungen sollten zudem die Anforderungen an die anstehende neue EDV-Unterstützung konkretisieren.

Schnittstellen harmonisieren

Den Schwerpunkt der Organisationsuntersuchung stellte der Teilprozess der Schadenssachbearbeitung dar. Die Sachbearbeitung umfasste alle mit

der Geltendmachung und Abwehr von Schadensersatzansprüchen anfallenden Aufgaben (u.a. Überprüfung der Kostenzusammensetzungen, Erstellung der Forderungsschreiben, Beantwortung von Erwidernskorrespondenzen). Die einzelnen Teilaufgaben waren eng mit den Fachaufgaben anderer Organisationseinheiten verknüpft:

- Schadensaufnahme und -behebung durch die Meistereien oder Fachabteilungen
- Forderungsmanagement einschließlich Organisation des Mahnwesens durch die Finanzabteilung
- Festlegung von Kosteninformationen durch das Controlling und die Abteilung Betrieb
- Juristische Beratung und Einleitung von Klageverfahren durch das Dezernat Recht

Der Prozess der Schadensbearbeitung, der durch viele Beteiligte und zahlreiche organisatorische Schnittstellen gekennzeichnet ist, erfordert klare Aufgabenabgrenzungen sowie ein funktionierendes Informations- und Kommunikationssystem.

Im Rahmen des Projektes entwickelte die arf GmbH eindeutige Prozessstandards für die beteiligten Organisationseinheiten. Eindeutige Standards helfen Doppelarbeiten zu vermeiden und sorgen dafür, dass der Gesamtprozess mit niedrigeren Durchlaufzeiten effizienter gestaltet werden kann.

Methodensicheres und beteiligungsorientiertes Vorgehen

Bei der Untersuchung setzte die arf GmbH bewährte Methoden der Organisationsentwicklung ein:

- Dokumentenanalyse
- Detaillierte Aufgaben-Bestands-Analyse (ABA) und Erhebung der Personalressourcen
- Prozessaufnahme und -optimierung
- Ermittlung von Fallzahlen, Kennzahlenbildung

IHR ANSPRECHPARTNER



Bernhard Knipel

Senior Manager

Tel.: 0911 230 87 83
bernhard.knipel@arf-gmbh.de

und Benchmarking

- Analyse der Aufbauorganisation
- Personalbedarfsermittlung

Mithilfe dieser Werkzeuge entwickelte die arf GmbH auf Basis von Interviews und Workshops gemeinsam mit Führungskräften und Mitarbeitern praxistaugliche Maßnahmen, um den Prozess und die Organisation nachhaltig zu verbessern. Begleitet wurde die Analyse der Schadensbearbeitung durch ein, an die SCRUM-Logik angelehntes, agiles Projektmanagement.

Mehrwert schaffen

Die Vorschläge zu Prozessverbesserungen mündeten in konkreten und umsetzungsorientierten Handlungsempfehlungen, die in einem umfassenden Ergebnisbericht dokumentiert wurden. Dazu zählten:

- Festlegung und Abgrenzung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten innerhalb der Organisationseinheiten und an den Schnittstellen
- Eindeutige Vorgaben zu Übergabezeitpunkten
- Einsatz geeigneter Führungs- und Steuerungsinstrumente
- Erstellung einer Dienstanweisung und wesentlicher Formulare
- Vorschlag und Bewertung von drei Szenarien zur zukünftigen Softwareunterstützung.

Die konkreten Handlungsempfehlungen leitete die arf GmbH auch aus den Ergebnissen der regelmäßigen Projektgruppensitzungen ab. Die Sitzungen dienten dazu, frühzeitig Problemstellungen und Lösungsvorschläge aufzuzeigen und zu diskutieren. Im Ergebnis entstanden auf diese Weise breit getragene Lösungsvorschläge zur Verbesserung des Gesamtprozesses. Bereits kurz nach Abschluss des Projekts beschlossen die Führungskräfte der beteiligten