

Abstract

Titel: Administrative Arbeiten an der Front – was muss sein – was ist zuviel?

Kurzzusammenfassung: Was sind wirkliche Kundenberatungsprozesse und welche administrativen Tätigkeiten können delegiert werden? Diese Fragen stellen sich heute immer mehr Banken, um ihre Prozessabläufe effizienter zu gestalten und schliesslich eine konstante und hohe Qualität für den Kunden zu gewährleisten. Daraus stellt sich die Frage, welche Tätigkeiten von den Mitarbeitenden als administrativ empfunden werden und wie diese sinnvoll optimiert werden können. Dabei ist wichtig zu berücksichtigen, dass die Mitarbeitenden administrative Tätigkeiten individuell unterschiedlich wahrnehmen. Es ist hilfreich, die Prozesse durch den Einbezug der Mitarbeitenden formal zu regeln. Zum einen werden wertvolle Ideen und Vorschläge abgeholt und zum anderen kann eine hohe Prozessakzeptanz aufgebaut werden.

Verfasser/-in: Marianne Krebs

Herausgeber/-in: **Urs Sonderegger**

Publikationsformat: BATH
 MATH
 Semesterarbeit
 Forschungsbericht
 Anderes

Veröffentlichung (Jahr): 2011

Sprache: Deutsch

Zitation: Krebs, M. (2011). Administrative Arbeiten an der Front – was muss sein – was ist zuviel? (Unveröffentlichte Bachelor Thesis). FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Schlagwörter (3-5 Tags): Prozessanalyse, Handlungspotential, Optimierungsvorschläge

Ausgangslage:

Bei einer Schweizer Retailbank wurden durch Mitarbeiterbefragungen verschiedene Handlungsebenen identifiziert. Eine davon ist, dass die Kundenberaterinnen und Kundenberater an der Front eine Reduktion des administrativen Aufwandes wünschen, damit sie sich mehr auf die Beratung der Kunden konzentrieren können.

Ziel dieser Bachelor Thesis ist es, herauszufinden, welches administrative Arbeiten an der Front sind und wie diese minimiert bzw. optimiert werden können.

Vorgehen:

Zuerst werden mit Hilfe von Interviews der betroffenen Mitarbeitenden die Prozesse der Abteilung aufgenommen. Zudem sollen in den Interviews, die Mitarbeitenden ihre Wahrnehmung der administrativen Prozessschritte aufzeigen und die entsprechende Zeitaufwände (Schätzwerte) angeben. Die Ergebnisse der Interviews werden mit den Prozesshandbüchern abgeglichen. Daraus resultieren Abweichungen, die dokumentiert werden. In der Soll- Situation geht es darum, die administrativen Prozessschritte mit Hilfe der Abweichungen und den Zeitaufwänden zu bewerten und das Handlungspotential pro administrativem Prozessschritt zu bestimmen. Abschliessend werden bei den administrativen Prozessschritten, welche die grössten Handlungspotentiale aufweisen, konkrete Massnahmen zur Optimierung vorgeschlagen.

Erkenntnisse:

Prozesse

Es konnten die **formalen und informalen Prozesse** der Kundenberatung aufgenommen werden. Formale Prozesse sind Prozesse, die gemäss Prozesshandbuch definiert sind. Informale Prozesse sind Prozesse, die täglich ausgeführt werden, aber nirgends niedergeschrieben sind. Die Prozesswahrnehmung der Mitarbeitenden stimmte grösstenteils mit den formalen Prozessbeschreibungen überein. Die Anwendung der definierten Prozessschritte ist jedoch je nach Beraterin oder Berater individuell.

Bei den informalen Prozessen wurden seitens Mitarbeitenden folgende Prozesse genannt:

Was	Beschreibung
Informationsbeschaffung	Die Mitarbeitenden informieren sich täglich im Intranet, Zeitungen, Fachzeitschriften, Börseninformationssystemen, Sitzungen etc. um auf den aktuellen Stand zu bleiben was Produkte, Politik und Wirtschaftslage an-

	geht.
Pendenzen und Anfragen	Alle telefonischen und schriftlichen Anfragen der Kunden werden durch die Beraterinnen oder Berater entgegengenommen und je nach Anfrage zur Weiterbearbeitung an die zuständige Stelle weitergeleitet.
Zahlungsverkehrsfreigabe	Jeden Tag müssen die Zahlungen der zugeteilten Kunden, die im Überzug sind, freigegeben werden. Bei Bedarf müssen Abklärungen getätigt werden.
Kundenstand überprüfen	In regelmässigen Abständen wird der Kundenstand überprüft um über den aktuellsten Stand des Kunden (Vermögen, Kontobewegungen etc.) informiert zu sein.

Tab. 1: Informale Prozesse.
Quelle: eigene Darstellung.

Administrative Prozessschritte

In den Interviews wurde ermittelt, welche Tätigkeiten als administrativ empfunden werden. Je nach Beraterin oder Berater ist die Wahrnehmung von **administrativen Aufwänden** individuell. Nur gerade drei Tätigkeiten der insgesamt dreizehn genannten administrativen Tätigkeiten wurden mehrfach genannt. Weiter gaben die Mitarbeitenden Durchschnittszeiten oder Schätzwerte pro genannte Tätigkeit an. Um eine gewisse Vergleichbarkeit über die Aufwände zu erhalten, wurden alle Aufwände pro Jahr berechnet. Dabei konnte festgestellt werden, dass die mehrfach genannten administrativen Prozessschritte auf das Jahr gesehen die meiste Zeit in Anspruch nehmen (vgl. Tab. 2).

Was	Aufwand pro Mitarbeiter/in im Jahr (Schätzwerte)
Abklärungen und Anfragen von Kunden	65 bis 260 Stunden
Objektbewertungsstamm in der Kreditvorlage erfassen	17 bis 156 Stunden
Zahlungsverkehrsfreigabe	8 bis 65 Stunden

Tab. 2: Informale Prozesse.
Quelle: eigene Darstellung.

Handlungspotential

In der Soll-Situation konnte die Abweichung zwischen den von Mitarbeitenden genannten administrativen Tätigkeiten und deren formaler Regelung dokumentiert werden. Die Abweichungen dienten zusammen mit den administrativen Schätzwerten dazu, das Handlungspotential pro administrativer Tätigkeit zu beurteilen.

Dabei stellte sich heraus, dass diejenigen administrativen Tätigkeiten ein **sehr grosses** Handlungspotential haben, bei denen der Aufwand pro Jahr sehr gross ist und keine formalen Prozessbeschreibungen existieren. Ein **grosses** Handlungspotential haben die Tätigkeiten, die zwar formal geregelt sind, aber einen enormen Zeitaufwand im Jahr pro Beraterin oder Berater haben. Ein **mittleres** Potential haben die Tätigkeiten, welche nicht oder nur teilweise formal geregelt sind und der Aufwand pro Jahr sich im oberen Bereich befindet. Ein **geringes bis sehr geringes** Handlungspotential haben die administrativen Tätigkeiten, die nur sporadisch vorkommen und einen kleinen Aufwand pro Jahr darstellen.

Optimierungsvorschläge

Bei den administrativen Tätigkeiten, die ein sehr grosses bis mittleres Handlungspotential aufweisen, konnten konkrete Optimierungsvorschläge ausgearbeitet werden, um die administrativen Aufwände der Kundenberaterinnen und Kundenberater zu minimieren. Dabei wurden die Optimierungsvorschläge seitens der Mitarbeitenden mitberücksichtigt. Insgesamt konnten für vier administrative Tätigkeiten Vorschläge ausgearbeitet werden, die bei der entsprechenden Schweizer Bank in der Praxis umsetzbar sind.

Folgende Handlungsempfehlungen werden aufgrund der Analyse der Bank abgegeben:

- Die Wahrnehmung von administrativen Aufwänden ist individuell und vorgegebene Prozessschritte werden je nach Beraterin oder Berater unterschiedlich ausgeführt
→ **Individualität zulassen, offen sein für Ideen und Vorschläge**
- Zusammen mit den Mitarbeitenden Prozessworkshops durchführen um ein einheitliches Prozessverständnis und -akzeptanz zu erreichen.
→ **Rahmenbedingungen schaffen**
- Informale Tätigkeiten, die häufig ausgeführt werden, sollen formal geregelt werden
→ **Zuständigkeiten strukturiert regeln**

Die Vorschläge sind speziell für die analysierte Bank ausgearbeitet worden, weshalb die Allgemeingültigkeit der gewonnenen Erkenntnisse beschränkt ist. Es empfiehlt sich, von Bank zu Bank eine separate Analyse durchzuführen.