



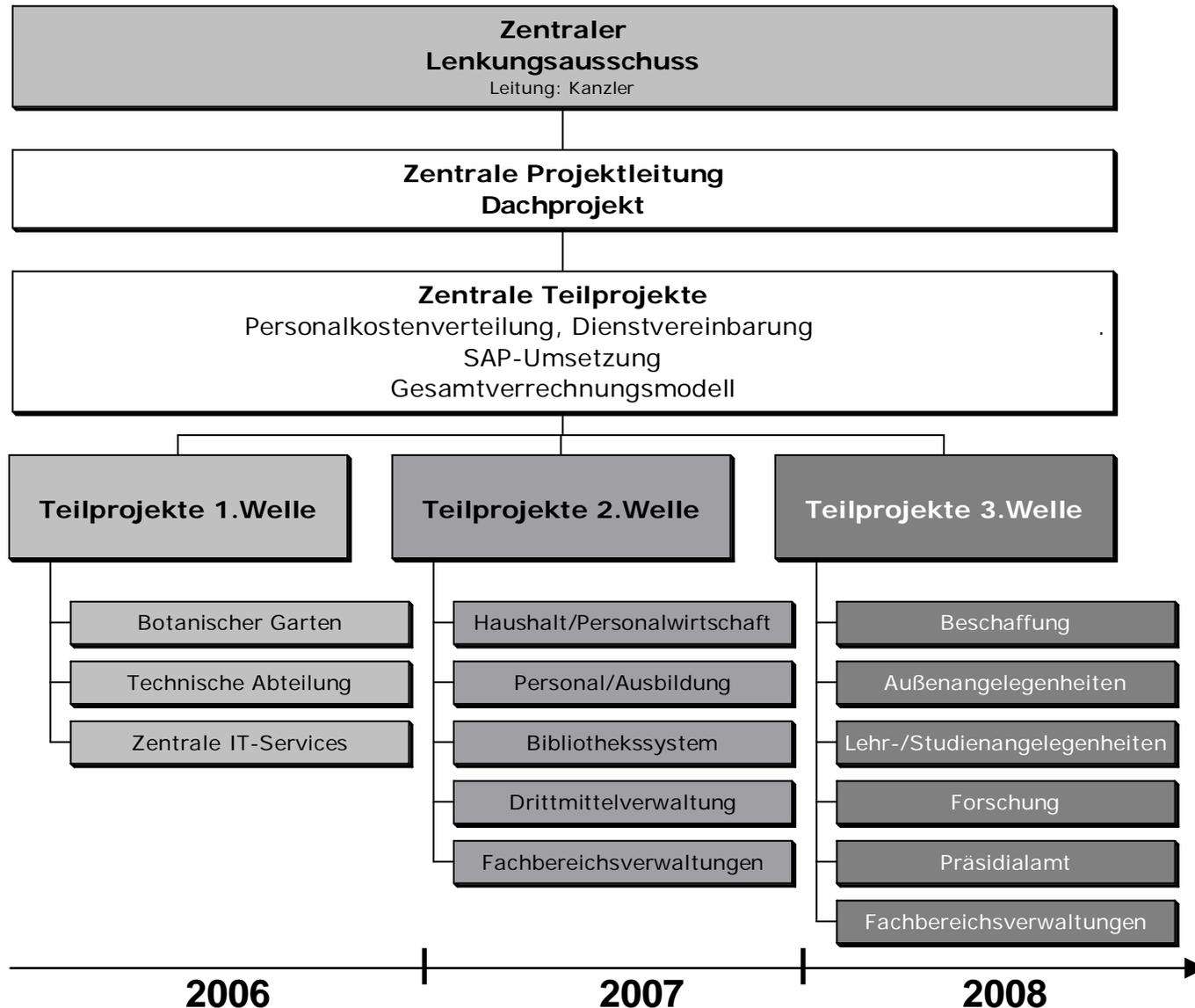
Personalkostenverteilung zwischen Verursachungsgenauigkeit und Mitarbeiterakzeptanz

Vortrag anlässlich der Tagung UniFinanz 2008

Andrea Syring, Freie Universität Berlin

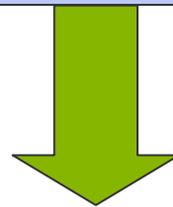


- **Anlass:** Erfüllung der externen Anforderungen an eine Vollkostenrechnung für Kernaufgaben in Forschung und Lehre sowie Drittmittelprojekte
- **Ansatz:** Keine „Nacherfindung“ des AKL
- **Sondern:** Erhöhung der Transparenz hinsichtlich des Ressourcenverbrauches insbesondere im Bereich der sog. Vorkostenblöcke für interne Steuerung
- **Daher:** Konzentration der KLR auf Verwaltungs- und Servicebereiche; für jede Fachabteilung gibt es einen eigenständigen Produktkatalog, der in eine Gesamtstruktur eingebettet ist.

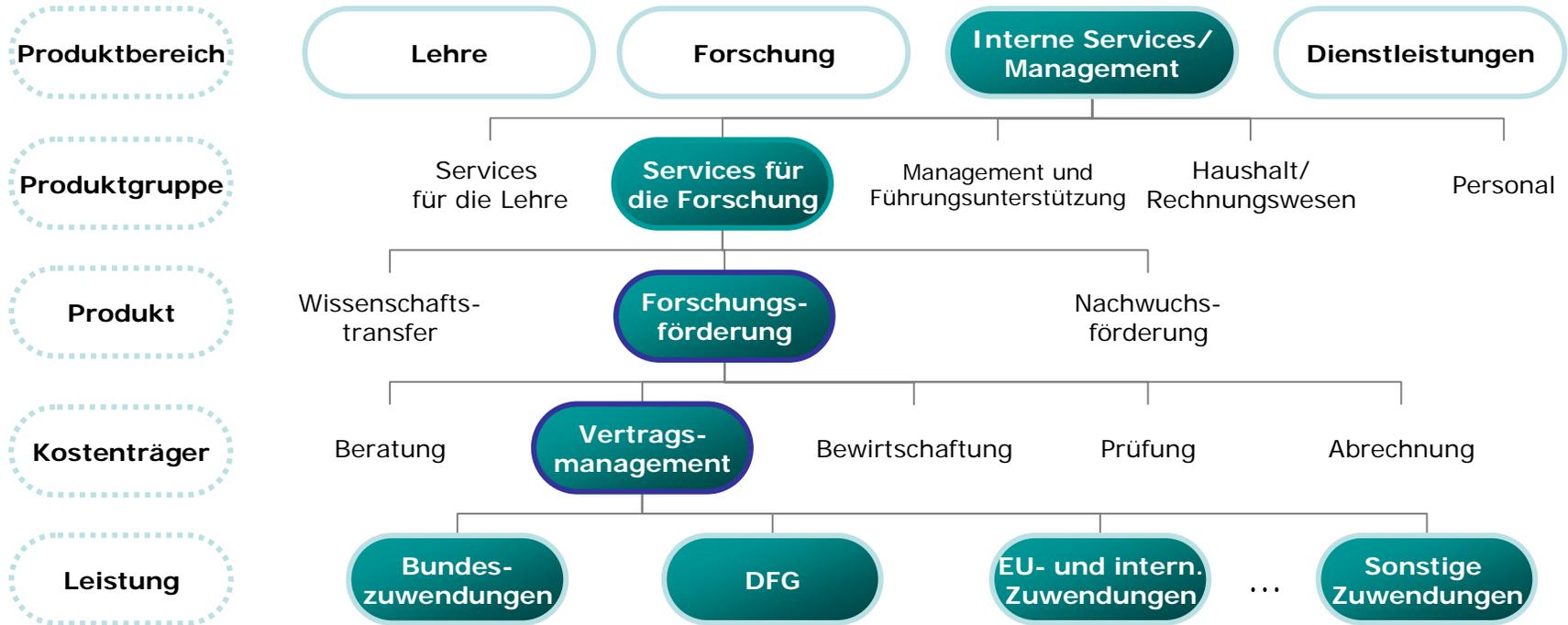


Ziel: Transparenz über Ressourceneinsatz beim Personal

- Wie verteilen sich die Personalressourcen auf die verschiedenen Produkte?
- In welchen Bereichen lassen sich dominierende Personaleinsätze identifizieren?
- In welchem Verhältnis stehen Personaleinsatz und Nutzen verschiedener Produkte?
- Welche Konsequenzen lassen sich für die Aufgabenverteilung sowie die Aufbau- und Ablauforganisation ziehen?



**Einführung einer produktbezogenen Zeitaufschreibung
in Verwaltung und Service,
Verzicht auf Zeitaufschreibung für Wissenschaftler**



- Die Zeiterfassung der FU Berlin ist **kein Instrument der personenbezogenen Verhaltens- und Leistungskontrolle**, d.h.:
 - **kein Abgleich** mit dem Gleitzeitbogen
 - keine Erfassung von Pausenzeiten oder Abwesenheiten
 - bloße **Verteilung der Stunden** auf die einzelnen Leistungen
 - Vorgesetzte erhalten keinen Einblick in die personenbezogenen Daten ihrer Mitarbeiter, sondern bekommen nur Auswertungen **verdichteter Daten**
- Die Zeiterfassungsdaten werden **nicht für personal- und dienstrechtliche Angelegenheiten** herangezogen. Sie sind keine Grundlage für Stellenbewertungen und Eingruppierungen.

- Die Beschäftigten erfassen **IT-gestützt** ihre geleistete Arbeitszeit und ordnen diese ihren Produkten zu.
- Die **Zeiterfassung** erfolgt **am Ende des Tages**. Im Rückblick werden die aufgewandten Zeiten summarisch festgehalten.
- Alle **geleisteten Stunden** sind vollständig den Fach- und/oder Querschnittsprodukten zuzuordnen.
- Die Genauigkeit der Zeitangaben soll auf **30-Minuten-Blöcke** gerundet werden.
- Alternativ zur täglichen Zeitaufschreibung ist in Ausnahmefällen eine **monatliche Erfassung von Prozenten** möglich.
- Über die **Auswahl des Verfahrens** entscheidet die Leitung der jeweiligen Organisationseinheit.

- Durch dezentrale Beauftragte erfolgt eine **Vollständigkeitsprüfung** und ein **Plausibilitätscheck** der Daten, sobald die sog. „Mappen“ durch die Beschäftigten freigegeben wurden.
- **Vorgesetzte dürfen diese Funktion nicht wahrnehmen!**



- Es gibt eine **geteilte** zentrale und dezentrale **Zuständigkeit**.
- Eine wichtige Rolle spielen die **KLR-Beauftragten** in den einzelnen Bereichen:
 - Sie organisieren den **KLR-Betrieb vor Ort**.
 - Sie sind Ansprechpartner für
 - die Beschäftigten
 - die dezentralen Führungskräfte
 - das zentrale Controlling
- Das **zentrale Controlling** dient als Anlauf- und Koordinationsstelle für die dezentralen KLR-Beauftragten und die zentralen Führungskräfte.
- Die jeweiligen **Bereiche haben** von Projektbeginn an die **Umsetzungs- und Ergebnisverantwortung** für die KLR.

- **Verfahrensgrundsätze:**
 - IT-Projektrichtlinie und IT-Rahmendienstvereinbarung
 - Vertrauensvolle Zusammenarbeit
- IT-Rahmendienstvereinbarung enthält Erklärung des generellen **Ausschlusses** der Nutzung von Verfahren der Datenverarbeitung für Zwecke **der personenbezogenen Leistungs- und Verhaltenskontrolle**
- Frühzeitige und umfassende **Beteiligung der Personalvertretung**
- **Duldung** des Projektes durch Personalvertretung während der Aufbau- und Projektphase
- Aushandlung der abschließenden Verfahren und Regeln
- Abschluss einer **Dienstvereinbarung**
- **Genehmigung des IT-Verfahrens** nach Vorlage der IT-Verfahrensbeschreibung (inkl. Rollen- und Berechtigungskonzept sowie Schutzbedarfs- und Risikoanalyse nach BSI-Empfehlungen)

- Die erhobenen Daten werden sowohl auf **Stundenbasis** als auch in **Geldbeträgen** ausgewertet.
- **Personalkosten werden normiert**, damit die ermittelten Personalkosten nicht zu sehr von Zahlungsströmen abweichen und um unerwünschte Steuerungseffekte auszuschließen.
- Die Stundendaten vermitteln einen direkten Eindruck vom **Aufwand für die betrachteten Projekte und Produkte**.
- Die **Auswertungen** werden **verdichtet** auf der Ebene Monat/Kostenstelle/Kostenträger bzw. Projekt vorgenommen.
- Jede Organisationseinheit hat zunächst nur **Einblick in ihre eigenen Daten**.
- Durch Zuschnitt der Produkte und Kostenstellen wird auf eine Anonymisierung der Beschäftigten geachtet – **keine personenbezogene Auswertungen**

- **Präzisere Aufwandsermittlung** für entgeltpflichtige Dienstleistungen.
- Die **Daten objektivieren** subjektive Eindrücke von Aufwand und Belastung
→ *der Blick wird frei für Ursachen tatsächlicher Belastungsempfindungen*
- Die Daten vergleichbarer Einrichtungen helfen, **interne Best-Practice-Lösungen** zu identifizieren.
- Aufwand durch **Mehrfachzuständigkeiten** wird sichtbar.
- **Arbeitszeit** wird neben Geld stärker als **Ressource** wahrgenommen, deren Einsatz bewusster geplant und gestaltet wird.

- **Zeitaufschreibung polarisiert** – es gibt hohe Widerstände aber auch Unterstützung bei der Einführung.
- Zeitaufschreibung wird schnell zur **Gewohnheit**.
- Folgende Bedingungen fördern eine **langfristige Akzeptanz**:
 - Die Daten müssen in Entscheidungsprozesse einfließen
 - Diese Verwertung muss sichtbar und transparent sein.
 - Ergebnisse müssen den Beschäftigten zurückgespielt werden.
 - Die vereinbarten Regelungen müssen eingehalten werden.
 - Die Software sollte einfach zu bedienen sein und zuverlässig funktionieren.
 - Der Produktkatalog sollte nicht zu kleinteilig sein, aber die Beschäftigten wollen sich in den Katalogen auch wiederfinden.
 - Keine Hypergenauigkeit
 - Rolle der Vorgesetzten

- Die Produktinformationen sind ein **Gewinn für die interne Steuerung**
- Für viele Entscheidungsprozesse insbesondere im Zusammenhang mit **Organisationsentwicklung** sind die Stundendaten mindestens genauso wichtig wie die Kostendaten
- KLR ist nichts für kurzfristige Entscheidungen. Die **Wirkung entfaltet sich langsam**. Die Aussagekraft der Daten steigt bei der Verfügbarkeit von Vergleichsdaten innerhalb der Organisation sowie im Zeitverlauf.
- **KLR-Daten** müssen **mit qualitativen Informationen kombiniert** werden. Sie sind für sich nicht aussagekräftig.
- Die Daten haben einen **hohen Wert für die interne Steuerung**, wenn in der Institution mit diesen Ergebnissen gearbeitet wird und **Führungskräfte tatsächlich steuern**.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Kontakt:

Andrea Syring

Freie Universität Berlin

Abt. eAS

Berichtswesen und -systeme

andrea.syring@fu-berlin.de