

## **Prozess-Labor – der gordische Knoten in der Sachbearbeitung**

*von Claus-Jürgen Moessinger (DATI Hamburg GmbH)*

### **Mangement-Summary**

**In den 80er und 90er Jahren wurden systematisch die IT-Systeme für die Sachbearbeitung verbessert (z.B. Online-Dialoge, Workflow's etc.). Seit den 90er Jahren haben die Versicherungen mit verschiedenen methodischen Ansätzen und Tools sukzessive die Prozesse optimiert und es werden in Abständen von 2 – 5 Jahren regelmäßig ganze Bereiche neu organisiert.**

**Für den Sachbearbeiter und die Prozessdurchführung hat sich hier wenig verändert. Durch die zunehmende Zahl der immer schneller durchgeführten Fusionen und die damit einhergehenden Zusammenlegungen von IT-Systemen, hat sich die technische Unterstützung für die Sachbearbeiter i.d.R. verschlechtert.**

**System-Migrationen enden nicht selten in einer zunehmenden Zahl von Sachbearbeitern in den Fachbereichen (zumindest temporär).**

**In der Industrie hat sich Six Sigma zur fundamentalen Verbesserung der Prozesse als Methodik durchgesetzt. Im Dienstleistungsbereich – speziell Versicherungen – sind die Voraussetzungen zum Einsatz dieser Methodik andere.**

**Das Prozess-Labor ist eine Methodik, die aus dem Blickwinkel der Sachbearbeitung kurzfristig und effektiv deren Prozesse im Sinne von Six Sigma optimiert, ohne die IT-Systeme zu verändern.**

**In diesem Artikel wird an Hand von Beispielen die Methodik dargestellt und erläutert.**

### ***Zustandsbetrachtung***

Prozesse (betrachtet werden hier nur die versicherungstechnischen Kernprozesse wie Antrag, Vertrag und Leistung) werden durch den Sachbearbeiter ausgeführt. Welche Hilfsmittel oder Werkzeuge stehen dem Sachbearbeiter zur Verfügung?

Zum einen sind es Arbeitsanweisungen. Arbeitsanweisungen liegen i.d.R. in Papierform vor, teilweise werden diese heute entweder per email erstellt und versendet oder in einer Datenbank (Access, Notes, Excel etc.) erfaßt und zentral zur Verfügung gestellt. Durch die abnehmende Anzahl der Sachbearbeiter in den einzelnen Abteilungen (Kostensparpotentiale werden gehoben) und die zunehmende Zahl der Arbeitsanweisungen (die Technik erlaubt es diese schneller zu produzieren und zu verteilen) finden immer weniger Anweisungen tatsächlich Umsetzung in der Ausführung von Prozessen, sofern hier der Sachbearbeiter Entscheidungen treffen muss.

Zum anderen steht den Sachbearbeitern heute eine breite Palette von IT-Systemen (Dialog-Anwendungen) zur Durchführung der Prozesse zur Verfügung.

Allerdings gibt es auf dem Markt oder durch die Verbände gesteuert keine Benchmarks für die Wertigkeit von Dialogen oder IT-Systemen. Es gibt zwei Prüfverfahren, die auf ISO-Normen basieren:

1. DATech-Prüfverfahren für den Usability-Engineering-Prozess auf der Grundlage von DIN EN ISO 13407
2. DATech-Prüfverfahren für die Konformitätsprüfung interaktiver Produkte auf Grundlage von DIN EN ISO 9241, Teile 11 und 110

Die Nutzungsqualität gebrauchstauglicher interaktiver Produkte muss projektbegleitend gesichert werden. Die Merkmale eines reifen Usability-Engineering-Prozesses können anhand von definierten Kriterien geprüft und bewertet werden. Ein reifer Usability-Engineering-Prozess ist konform mit DIN EN ISO 13407, der internationalen Norm für benutzerorientierte Produktentwicklung. Identifizierte Usability-Mängel an einem Produkt lassen sich auf Mängel im Prozess zurückführen. Insofern ergänzen sich beide Prüfverfahren.

D.h. hier gibt es erste Ansätze vom Fraunhofer-Institut bei der Entwicklung von Software, den Usability-Gedanken (Sachbearbeitersicht) von vornherein mit zu berücksichtigen.

Die Erfahrungen aus Migrationsprojekten (ausgelöst durch Fusionen) sind erstaunlich. In der Regel wird das technisch modernere System als Zielbasis gewählt. Technisch moderner heißt aber nicht unbedingt funktional besser. Technisch moderner heißt normalerweise, dass diese Systeme jüngeren Datums sind als die anderen. Dies wiederum bedeutet im Normalfall, daß der Funktionsumfang i.d.R. nicht so hoch ist wie bei lang gereiften Systemen (auf einer älteren technischen Basis). D.h. der Grad der maschinellen Unterstützung in den Prozessen nimmt zunächst tendenziell ab.

Die IT-Abteilungen tun ihr Bestes, um optimale Systeme zur Verfügung zu stellen. Hierbei werden sie jedoch getrieben von zum einen massiven gesetzlichen Änderungen und zunehmendem Wettbewerb, zum anderen von der zunehmenden Bereitschaft oder Notwendigkeit aus geschäftspolitischer Sicht mit anderen Versicherern zu fusionieren.

Wir haben bei verschiedenen Kunden diese Situation vorgefunden und sukzessive einen methodischen Ansatz und entsprechende Tools entwickelt, die dem Fachbereich (und damit der IT) einen Ausweg aus dieser Situation bieten ohne die IT-Systeme verändern zu müssen.

### Methodischer Ansatz<sup>1</sup> und Beispiele

Analysemethoden von Prozessen, an denen Menschen beteiligt sind				
Gängige Prozesserhebungstechniken				
Erhebungstechniken	Auswertung von vorhandener Information	Daten- und Dokumentenanalysen		
		IT-Auswertungen		
		sonstige Recherchen		
	Befragungen	Experten - Interviews	Einzelinterviews mit Fach- und Führungskräften	
			Gruppendiskussionen mit Fach- und Führungskräften (Workshop)	
			Interdisziplinäre Gruppenworkshops	
		schriftliche Befragungen	Fragebogen	Papierform
	Online-Befragung			
	Beobachtungen	strukturierte Beobachtung	Dauerbeobachtung	
			Prozesslabor (temporäres operatives Arbeiten)	
unstrukturierte Beobachtung		Multimomentaufnahme		
<b>Empfehlungen</b>				

Die vorstehende Grafik zeigt die möglichen Vorgehensweisen bei der Prozessanalyse auf. Grundsätzlich wird zwischen

- Auswertung vorhandener Informationen
- Befragungstechniken
- und Beobachtungsmethodiken

unterschieden.

<sup>1</sup> [www.prozessmanagement.de](http://www.prozessmanagement.de)

Als Analyse-Methode für Prozessoptimierungen wird Six-Sigma angewandt. Six-Sigma kommt aus dem industriellen Bereich. Bei der Umsetzung im Dienstleistungsbereich treten deshalb immer Schwierigkeiten auf, da hier nicht immer genau gemessen werden kann. Es wird daher eine Kombination aus den Prinzipien der Six-Sigma-Vorgehensweise und dem Vorgehen aus dem Prozess-Labor verwendet.

Den Kern der Six Sigma Methodik bildet der DMAIC-Ansatz (**D**efine, **M**easure, **A**nalyse, **I**mprove, **C**ontrol). Six Sigma geht davon aus, dass zunächst messbare Zielgrößen abgeleitet aus den Unternehmenszielen „definiert“ werden, damit anschließend eine reale Messung dieser Größen über mindestens 3 Monate möglich ist. Basierend auf diesem Zahlenmaterial wird mittels diverser mathematischer und statistischer Verfahren eine fundierte Analyse durchgeführt. Vorteil dieser Analyse sind beweisbare Zahlen, es kommt nicht mehr auf die persönliche Einschätzung an. Anschließend wird verbessert und nachgemessen.

Six Sigma kommt aus dem industriellen Bereich, in dem die Messung schon immer eine zentrale Rolle gespielt hat. Dort sind Meßgrößen gut definierbar. Im Dienstleistungsbereich fällt dieses oft schwerer. Trotzdem ist es wichtig fundierte Zahlen über die Prozesse und Prozessschritte zu erheben. Hierzu können heutzutage Zahlen aus den IT-Systemen ausgewertet werden (Data Warehouse). Nicht immer ist dieses ausreichend oder fundiert genug. Oft sind solche IT-Zahlen zu aggregiert. Will man dennoch genaue Zahlen haben, bietet sich die Selbstaufschreibung mittels Online-Befragung (Intranet) an. Auch hier kann wie bei einer Wählerbefragung eine repräsentative Teilmenge der Sachbearbeiter in die Befragung einbezogen werden. Die hieraus gewonnen Zahlen werden, wie bei einer Wahlprognose, hochgerechnet.

Für die Analyse wurde die Methodik des Prozesslabors entwickelt, die aus 2 Phasen besteht:

1. ein Workshop für einen Prozess oder einen Prozessbereich
  - a. der Workshop dauert einen Tag inkl. einem Tag Vorbereitung und einem Tag Nachbearbeitung
  - b. die Vorbereitung besteht aus Einzelgesprächen mit einem oder mehreren Sachbearbeitern
  - c. die Nachbearbeitung besteht aus einem Protokoll und einem Umsetzungsvorschlag mit Aufwandsschätzung
  - d. dies soll ein „Erlebnis“-Workshop sein, d.h. die Mitarbeiter sollen selbst „erleben“ was machbar ist und was nicht und vor allem, was an Grundlagen notwendig ist (wie z.B. exakte Zahlen über die Prozesse -> das **D**efine und **M**easure aus der Six Sigma Methodik)
2. eine systematische Analyse von Prozessen im Prozesslabor
  - a. ausgehend von der Hypothese, daß der Prophet im eigenen Hause nichts gilt, findet diese Analyse über einen Zeitraum von ½ Jahr außerhalb des Hauses des Auftraggebers statt.
  - b. Hintergrund ist, dass die Mitarbeiter im Prozesslabor in einem Zeitraum von zwei Wochen vom Auftraggeber in den Prozess eingearbeitet werden und anschließend von außerhalb über eine Leitung die Systeme des Auftraggebers wie dessen Mitarbeiter nutzen
  - c. Die Mitarbeiter des Prozesslabors arbeiten ab diesem Zeitpunkt wie die internen Sachbearbeiter und übernehmen sukzessive immer mehr Teilschritte des Prozesses durch reale operative Geschäftsvorfälle
  - d. Die Mitarbeiter fertigen parallel zur Prozessbearbeitung eine fundierte Dokumentation des Prozesses an und zeigen systematisch das Optimierungspotential auf

Die Besonderheit dieses Vorgehens bei der Prozessautomatisierung liegt in der Sichtweise. Die Prozesse werden in erster Linie aus Sicht des Sachbearbeiters (des Betroffenen) betrachtet. Das Zusammenspiel Prozess und IT-Systeme ist meist nicht optimal. Ein paar Beispiele:

1. Leistungsbearbeitung Leben
  - a. Stirbt eine versicherte Person, hat diese versicherte Person erfahrungsgemäß zwei bis drei Verträge bei einem Versicherer (80 % der Fälle)
  - b. Ein Sachbearbeiter in der Leistungsbearbeitung ruft die Kundenverbindung auf und sieht diese drei Verträge
  - c. Er wählt heute den ersten Vertrag aus, gibt die entsprechenden Daten zur Leistungsbearbeitung ein und führt den Fall zum Abschluss
  - d. Danach wählt er den zweiten und dritten Vertrag aus und gibt jeweils noch einmal die identischen Daten wie beim ersten Vertrag ein
  - e. Unser „elektronischer Sachbearbeiter“ zeichnet bei der ersten Eingabe die Daten im Dialog auf, ruft anschließend die beiden weiteren Verträge auf und führt diese selbständig aus
  - f. → Ersparnis für die Sachbearbeitung: 2/3 der bisherigen Zeit und vor allem das ewige Stöhnen „Jetzt muss ich das noch einmal machen! Warum?“
2. Riesteranbieterwechsel / Abgang
  - a. Der Riesteranbieterwechsel ist nichts anderes als eine Kündigung (Storno), d.h. hier wird die normale Stornobearbeitung im Dialog genutzt
  - b. Viele Felder dieses normalen Dialoges sind beim Riesteranbieterwechsel nicht auszufüllen, d.h. der Sachbearbeiter muss diese immer mit der Tabulatortaste oder der Entertaste durchlaufen bis er zu den relevanten Feldern kommt → lästig!
  - c. Die Besonderheit des Anbieterwechsels ist nun, daß der Sachbearbeiter in der Inkassoanwendung nachsehen muß, ob eine Zulage für dieses Jahr schon beantragt, genehmigt und evtl. auf dem Bankkonto des VU angekommen ist, aber eben noch nicht auf dem Vertragskontokorrent
  - d. Ist dies der Fall (reine Recherchearbeit), muß der Sachbearbeiter diesen Betrag manuell in den Stornodialog als anrechenbaren Wert übertragen → Fehlerquelle!
  - e. Darüber hinaus sind die Daten des neuen Anbieters zu erfassen. Diese sind ebenfalls manuell noch einmal in die Anwendung Riesterveraltung zu übertragen.
  - f. → 70 % Zeitersparnis bei dem Kunden, bei dem dies realisiert wurde (in Minuten je GeVo = 30 Min. Ersparnis)
3. Risikoprüfung Leben oder Kranken
  - a. Der Sachbearbeiter erfaßt den Antrag und prüft diesen formal
  - b. Anschließend muss er das technische und medizinische Risiko prüfen. Hierzu ruft er andere Anwendungen auf, um die Gesundheitsdaten der zu versichernden Person zu verifizieren (z.B. das Krankenleistungssystem). Dieses Nachsehen und Recherchieren kann dem Sachbearbeiter abgenommen werden. Das Ergebnis ist für ihn und seine Entscheidung wichtig.
  - c. i.d.R. ist dann auch eine Überprüfung hinsichtlich Geldwäschegesetz notwendig. Auch dies kann in Form einer assistierten Bearbeitung vorgenommen werden.
  - d. → viele „lästige“ aber notwendige Arbeiten können maschinell erledigt werden

Resultate:

1. Fehlerquellen werden eliminiert
2. lästige Arbeiten behindern den Arbeitsfluss nicht mehr

3. viele als „System-Mangel“ empfundene Dinge können eliminiert werden; die Systemunterstützung wird dann i.d.R. als „komfortabel“ empfunden
4. ca. 40 – 70 % Zeitersparnis je Geschäftsvorfall sind realisierbar

Auch im SHUK-Bereich fallen Prozesse auf, die aus diesen Beispielen ableitbar sind.

## **Fazit**

Die erzielten Erfolge von ca. 40 – 70 % Zeitersparnis je Geschäftsvorfall zeigen das Potential. Was den Versicherungen heute fehlt sind:

1. Arbeitsmittel, die der Sachbearbeiter als unterstützend (und nicht hindernd) bei seiner Arbeit empfindet
2. Arbeitsmittel, die ihm helfen, Fehler von vornherein zu vermeiden (denn die Folgekosten aus Fehlern sind enorm)
3. Motivation der Mitarbeiter → bezieht man Mitarbeiter in der Optimierung ihrer Tätigkeiten und der unterstützenden Arbeitsmittel ein, steigt die Identifikation und die Zufriedenheit. **Wichtig ist, dass das Potential zeitnah umgesetzt wird.** Der Sachbearbeiter muss rasch eine positive Rückkopplung erhalten, ansonsten empfindet er seine Mitarbeit als nicht erwünscht. Dies demotiviert wieder!
4. die Erkenntnis, dass die IT-Abteilungen viel für das Arbeitsmittel „Technik“ tun, aber ab einem bestimmten Punkt individuelle Optimierungen notwendig sind, ohne die Komplexität der IT-Systeme zu erhöhen. Diese Optimierungen sollten zunächst mit einfachen Hilfsmitteln vorgenommen werden. IT-Abteilung und Fachabteilung müssen dann gemeinsam entscheiden, welche dieser Optimierungen in die IT-Planung einfließen sollen, damit sie dauerhaft in den Systemen verankert werden.

## **Kontakt:**



DATI Hamburg GmbH  
Seestrasse 250  
25469 Halstenbek  
HRB 91270 Pinneberg, UstID DE 237670994  
Geschäftsführer: Claus-Jürgen Moessinger  
[www.dati-hamburg.com](http://www.dati-hamburg.com)  
[zentrale@dati-hamburg.com](mailto:zentrale@dati-hamburg.com)  
Tel. 04101 8556 0  
Fax 04101 8556 15  
Mobil 0175 56 39 474