

## 6.1.5 Laufzettelverfahren

Das Laufzettelverfahren ist eine prozessbezogene Datenerhebungstechnik, wobei das Selbstaufschreiben in Zusammenhang mit einem bestimmten Objekt (zB einer Akte) stattfindet. Der Laufzettel wird dem Objekt beigegeben auf dem jede beteiligte Person die von ihr geleistete Tätigkeit und die jeweiligen Zeiten (Eingangszeitpunkt, Ausgangszeitpunkt, Bearbeitungsdauer) mit Name oder Stellenbezeichnung vermerkt ist.

Das Laufzettelverfahren liefert detaillierte Informationen, zum Beispiel über die Beteiligten an einem Geschäftsprozess, Schnittstellen, Ablaufverzweigungen und Rückkopplungen innerhalb eines Prozesses.

### 6.1.5.1 Einsatzbereiche

Das Laufzettelverfahren bietet sich insbesondere an, zum Beispiel für Ermittlung und Überprüfung von Geschäftsprozessen, Ermittlung der Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten. Das Verfahren ist nicht geeignet für Aussagen zur Auslastung und zum Personalbedarf im Untersuchungsbereich, da es nur die Tätigkeiten, die innerhalb des jeweiligen Prozesses anfallen, erfasst. Eine Voraussetzung ist, dass alle Bearbeitungsschritte an einen Informationsträger (zB Antrag, Vorgang) gebunden sind, über dessen Lebenszyklus eine Erhebung stattfinden kann.

### 6.1.5.2 Verfahrensbeschreibung

Das Laufzettelverfahren lässt sich in **3 Phasen** beschreiben: **Vorbereitung**, **Durchführung** und **Auswertung**.

#### Vorbereitung

- *1a) Festlegen des Erhebungsziels, der Vorgehensweise und des Erhebungsbereichs*

In einem ersten Schritt wird das Erhebungsziel festgelegt und daraus die Vorgehensweise und der Erhebungsbereich abgeleitet.

- *1b) Erstellen eines Aufgabenkataloges*

Zur Vorbereitung der Datenerhebung wird mit dem Untersuchungsbereich der Aufgabenkatalog ermittelt. Zur Vereinfachung sollten bei einem umfangreichen Aufgabenkatalog die Aufgaben verschlüsselt (Schlüssel frei wählbar) werden. Daraus folgt, dass die Beschäftigten nur die entsprechenden Aufgabenschlüssel in das Tätigkeitsfeld eintragen.

- *1c) Erstellen des Laufzettels*

In einem zweiten Schritt wird der Laufzettel mit Aufgabenkatalog und Verfahrensbeschreibung erstellt. Der Laufzettel kann unstrukturiert, strukturiert (Prozess muss bekannt sein) oder auch teilweise strukturiert (Aufgaben zu kennen) erstellt sein. Enthält der untersuchte Prozess viele Und-Verzweigungen (Parallelbearbeitung) oder finden viele Rückkopplungen innerhalb des Prozesses statt, ist zu bedenken, dass ein einziger Laufzettel für den Vorgang nicht mehr ausreichend ist. Die Erhebungsunterlagen sollten so übersichtlich, eindeutig und selbsterklärend wie möglich aufgebaut sein.

- *1d) Festlegen der Erhebungsdauer*

Die Erhebungsdauer ist so zu wählen, dass eine ausreichende Anzahl an Durchläufen erfasst werden kann. Steht die Erhebungsdauer bereits fest, muss überprüft werden, ob das Laufzettelverfahren aufgrund der Anzahl der bearbeiteten Informationsträger in diesem Zeitraum überhaupt möglich ist

- *1e) Durchführung eines Testlaufs*

Es sollte eine zeitlich begrenzte Testerhebung mit ausgewählten Bearbeitern durchgeführt werden, bevor man den Laufzettel flächendeckend zum Einsatz bringt, denn so kann man bei Problemen oder Unstimmigkeiten Anpassungen am Aufgabenkatalog vornehmen.

- *1f) Information des Untersuchungsbereichs*

Wichtig für den Erfolg des Laufzettelverfahrens ist eine detaillierte Vorstellung der Erhebungsunterlagen in einer Informationsveranstaltung. Dort sollte den beteiligten Beschäftigten Gelegenheit für Fragen eingeräumt werden.

## **6.1.5 Laufzettelverfahren**

### **Durchführung**

Sobald die Erhebungsphase stattfindet, werden die Erhebungsunterlagen verteilt. Werden nun neue Vorgänge einbezogen, ist es ausreichend, Laufzettelvordrucke nur der Poststelle zur Verfügung zu stellen, aber werden auch bereits laufende Vorgänge einbezogen, müssen die Laufzettel an den gesamten Untersuchungsbereich verteilt werden. Bis zum Erhebungsende tragen die beteiligten Personen die Tätigkeiten und die Zeiten in das Formular des bearbeiteten Objekts ein. Wird ein Vorgang abgeschlossen, wird der Laufzettel entfernt und an das Untersuchungsteam übermittelt, wo auch die Überwachung der Laufzettel stattfindet.

### **Auswertung**

Die Daten der Laufzettel werden auf Plausibilität geprüft, in vorbereitete Datenmasken eingegeben und IT-gestützt ausgewertet.

### **6.1.5.3 Bewertung**

Die Vorteile sind, dass der Laufzettel nur tatsächlich durchgeführte Tätigkeiten erfasst und nach der Auswertung Informationen zum gesamten Geschäftsprozess liefert.

Die Nachteile sind, dass zum einen der Laufzettel papiergebunden ist, sodass erheblicher Aufwand bei der Datenfassung entsteht und zum anderen kann nicht ausgeschlossen werden, dass ergebnisorientierte Datenmanipulationen bei der Erhebung zustande kommen.

### **6.1.5.4 Hinweise und Tipps aus der Praxis**

Es ist zu empfehlen, Rundgänge durch den Untersuchungsbereichs zumachen, sodass man Beschäftigte unterstützen und auf eine vollständige Erfassung hinwirken kann. Bei Informationsveranstaltungen sollten keine Leistungskontrollen stattfinden.

## 6.1.7 Zeitaufnahme

Mit der Zeitaufnahme, die durch Fremdbeobachtung und -aufschreibung erfolgen, werden Zeitdaten durch Messen der Ist-Zeiten ermittelt. Im Rahmen der Personalbedarfsermittlung kann somit die Grundzeiten erhoben werden. Durchgeführt wird dies von der erhebenden Person in der Rolle eines dritten parallel zur Bearbeitung einer Aufgabe, wobei die aufgewendeten Arbeitszeiten in einem Zeitaufnahmebogen zu protokollieren sind.

### Einzelzeitmessung

- Der Beobachter misst die Zeiten für ausgewählte Aufgaben

### Fortschrittszeitmessung

- Der Beobachter ist während der gesamten Erhebungszeit anwesend und notiert seine Beobachtungen fortlaufend im Zeitaufnahmebogen

### WICHTIG

Zeitaufnahmen dürfen nicht ohne Wissen der zu beobachtenden Person durchgeführt werden und auch eine umfangreiche Information zB Verwendungszweck ist zu Beginn der Untersuchung erforderlich.

Da der Zeitaufnahmebogen eine Urkunde ist, müssen die Eintragungen mit einem radierechten Schreibgerät erfolgen. Die Zeitaufnahmen können mit, wobei der Beobachter die Beurteilung des Leistungsgrades beherrschen muss, und ohne Leistungsgradbeurteilung durchgeführt werden.

#### 6.1.7.1 Einsatzbereiche

Die Zeitaufnahme bietet sich insbesondere an, zum Beispiel für die Erhebung von Bearbeitungszeiten bei körperlichen und optisch einfachen Aufgaben, die eine geringe Bearbeitungszeit haben und regelmäßig wiederkehrend sind aber auch für die Ermittlung der Auslastung von Betriebsmittel im Rahmen von Wirtschaftlichkeitsbewertungen. Die Technik kann jedoch auch bei optisch schweren Aufgaben eingesetzt werden, sofern Anfang und Ende der Aufgabe durch den Beobachtenden durch Start- und Stoppsignale signalisiert werden kann.

#### 6.1.7.2 Verfahrensbeschreibung

Die Zeitmessung lässt sich in **3 Phasen** beschreiben: **Vorbereitung**, **Durchführung** und **Auswertung**.

##### Vorbereitung

- *1a) Aufgabe oder Ablaufabschnitt abgrenzen*

Für die Zeitaufnahme muss festgelegt werden, welche Teilaufgaben einzeln und welche gemeinsam gemessen werden können.

- *1b) Erhebungszeitraum und Teilnehmerkreis festlegen*

Der Erhebungszeitraum, wobei die Untersuchungszeitpunkte sowie die zu untersuchende Arbeitsplätze zufällig ausgewählt werden sollten, wird gemeinsam mit dem Untersuchungsbereich ermittelt.

- *1c) Arbeitsablaufbeschreibung anfertigen*

Die Arbeitsablaufbeschreibungen der zu messenden Aufgabe ist zur Sicherstellung einer einheitlichen Durchführung an verschiedenen Arbeitsplätzen zu fertigen.

- *1d) Messgerät auswählen*

Im Rahmen der Vorbereitung ist ein geeignetes Messgerät zB Armbanduhr, Stoppuhr oder DV-gestütztes Erfassungsgerät auszuwählen.

- *1e) Zeitaufnahmebogen erstellen*

Die Erstellung des Zeitaufnahmebogens ist davon abhängig, ob eine Einzel- oder Fortschrittszeitaufnahme durchgeführt werden soll.

## 6.1.7 Zeitaufnahme

### Durchführung

Jeder Ablaufabschnitt beginnt mit einem Anfangsereignis und endet mit einem Endereignis. Bei der Einzelzeitmessung wird jeder Ablaufabschnitt gesondert gemessen und bei Erreichen des Endes wird gestoppt und die benötigte Zeit abgelesen. Bei der Fortschrittszeitmessung wird das Zeitaufnahmegerät mit dem Anfangsereignis gestartet und läuft während der gesamten Erhebung bis die Aufgabe beendet ist, und der Beobachter die Fortschrittzeit notiert. Die Differenz zwischen zwei Durchläufen bildet die Bearbeitungszeit.

### WICHTIG

Die Erhebung der Gesamtzeit der Einzelzeitmessungen innerhalb der Zeitaufnahme muss lückenlos durch dafür geeignete Zeitmessgeräte gewährleistet werden.

Anzahl der Notierungen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Einzelzeitmessung	0,3	0,32	0,28	0,25	0,15	0,24	0,41	0,25	0,22	0,46
Fortschrittszeitmessung	0,3	0,62	0,9	1,15	1,3	1,54	1,95	2,2	2,42	2,88

Tabelle 1: Einzel- und Fortschrittszeitaufnahme im Aufnahmebogen

### Auswertung

Zu Beginn gilt es zu überprüfen, ob die Datengüte der erhobenen Messwerte aussagefähig und repräsentativ sind. Deswegen werden Vertrauensbereich und Genauigkeit der Messungen über die entsprechenden Streumaße berechnet und mit den geforderten Werten verglichen und sollte dies nicht erreicht sein, müssen weitere Messungen durchgeführt werden. Bei der Einzelzeitmessung wird die Summe der Einzelzeiten durch die Anzahl der Messungen geteilt und bei der Fortschrittszeitmessung wird der letzte notierte Wert, der die Summe aller einzelnen Messwerte darstellt, durch die Anzahl der Messungen geteilt.

Anzahl der Notierungen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	$\bar{x}$
Einzelzeitmessung	$0,3 + 0,32 + 0,28 + 0,25 + 0,15 + 0,24 + 0,41 + 0,25 + 0,22 + 0,46 = 2,88$										0,288
Fortschrittszeitmessung	0,3	0,62	0,9	1,15	1,3	1,54	1,95	2,2	2,42	2,88	0,288

Tabelle 2: Berechnung des arithmetischen Mittels bei Einzel- und Fortschrittszeitaufnahme

### 6.1.7.3 Bewertung

Der Vorteil dieser Technik ist, dass sie bei exakter Ausführung genaue Ergebnisse liefert.

Die Nachteile sind, dass die Zeitaufnahme einen hohen Erhebungsaufwand verursacht und die Untersuchenden sich einer psychischen Belastung stellen müssen, was dazu führt, dass die Leistung vom Normalzustand abweicht.

### 6.1.7.4 Hinweise und Tipps aus der Praxis

Es ist zu empfehlen, in einem persönlichen Gespräch die Rahmenbedingungen dieser Technik abzusprechen und etwaige Fragen und Ängste auszuräumen. Zudem ist zu erwähnen, dass während dieser Erhebung eine Person ihres Vertrauens anwesend sein darf und sie keiner Leistungsprüfung unterliegen, sodass die Beschäftigten im Normalzustand arbeiten.

### 6.1.7.5 DV-Unterstützung

Die Auswahl des Erhebungswerkzeugs sollte sich nach der Häufigkeit der Anwendung der Erhebungstechnik richten. Im Rahmen von Organisationsuntersuchungen in der öffentlichen Verwaltung sind in der Regel die Aufnahme der Zeit mittels Stoppuhr und die Auswertung über ein Tabellenkalkulationsprogramm ausreichend.