

Die Suche nach den Strukturen

In vielen Unternehmen funktionieren die Arbeitsabläufe im administrativen Bereich alles andere als optimal

Laut einer repräsentativen Umfrage der Bürorückmeldung unter Berufstätigen ab 20 Jahren gibt rund die Hälfte der Befragten zu, von Ordnung und Organisation nicht allzu viel zu verstehen. Fast ein Viertel bezeichnete sich in der Befragung sogar als latente Chaoten. Dabei ist es doch scheinbar so einfach. „Wenn ich in Vorgängen denken kann und aufgrund des Status, in dem sich der Vorgang befindet, Rückschlüsse auf den Aufenthaltsort von Unterlagen ziehen kann, dann ist mein Schreibtisch, bin ich gut organisiert“, sagt die Spezialistin für Büroorganisation Karin Steffen-Maurer.

Doch selbst wenn es der Einzelne schafft, in seinem direkten Verantwortungsbereich strukturiert zu arbeiten, heißt das noch nicht, dass dies bei seinen Kollegen und der gesamten Verwaltung des Unternehmens der Fall ist. Vor gut eineinhalb Jahren hat das Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung (IPA) zusammen mit dem Kaizen Institute eine Studie veröffentlicht, die dem administrativen Bereich vieler Betriebe mangelnde Effizienz attestiert. Rund ein Drittel der Arbeitszeit werde in der Verwaltung der Unternehmen verschwendet. Drei Gründe liefert die Studie als Erklärung dafür:

> Bei einem Großteil der Firmen seien noch immer drei oder mehr Organisationseinheiten an der Bearbeitung eines Kundenauftrags beteiligt. Die organisatorischen Schnittstellen zwischen den Beteiligten führten zu stark schwankenden Durchlaufzeiten.

> Büroprozesse seien häufig intransparent und entzögen sich daher einer Bewertung durch Kennzahlen. Das Problem liege jedoch nicht in der Verfügbarkeit der Daten, sondern lediglich in deren Nutzung.

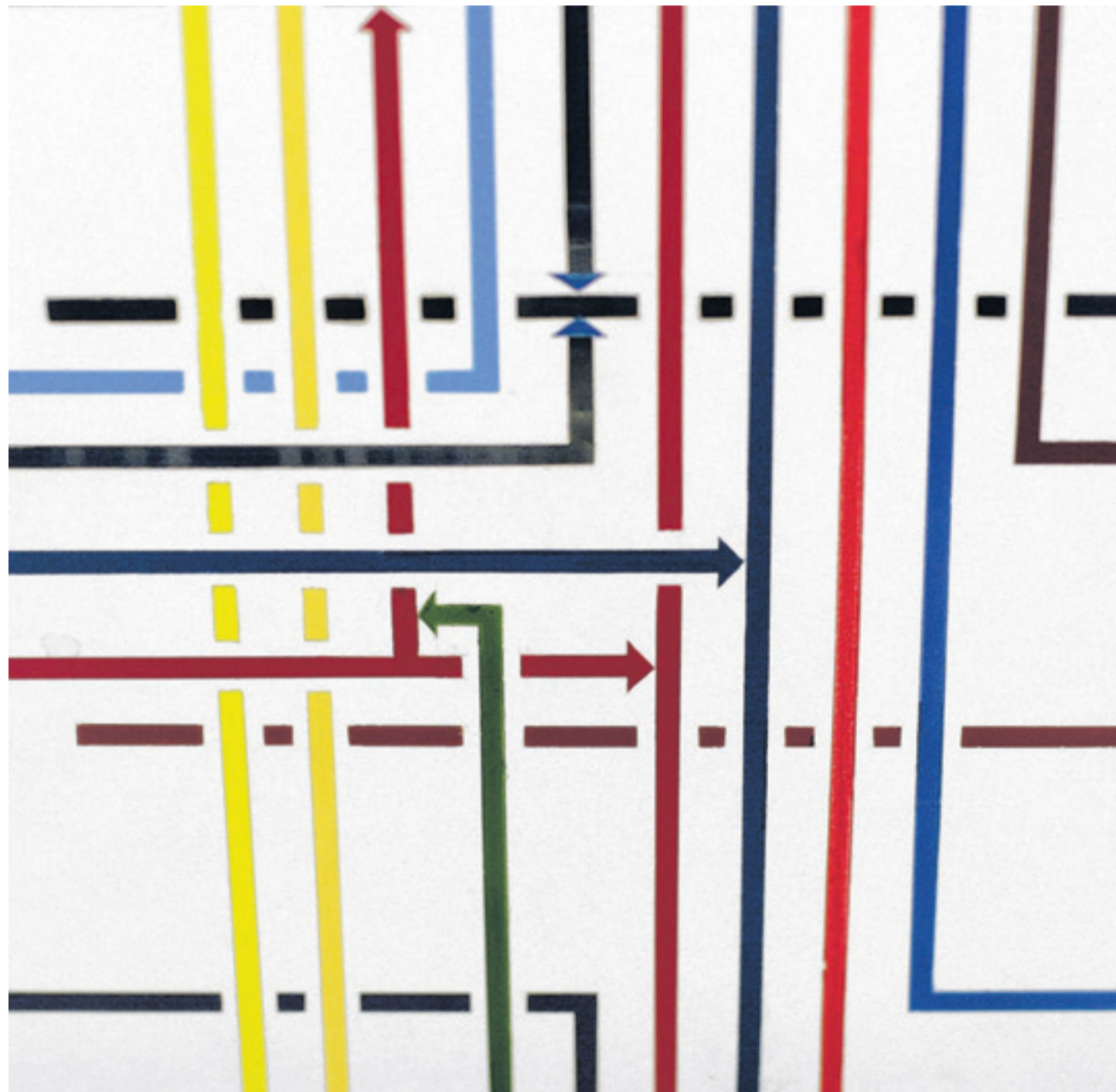
> Rückfragen, also Nacharbeiten, gehörten häufig zum Büroalltag. Zwei Drittel der befragten Unternehmen nannten eine Rückfragequote von fünf Prozent oder höher. Anders ausgedrückt: auf eine Million Bearbeitungsvorgänge kommen 50 000 Fehler oder Unvollständigkeitsfälle – ein produzierender Betrieb wäre bei einem so niedrigen Qualitätsniveau seine Kunden los.

Viele der 174 befragten Unternehmen führen die Verschwendung der Arbeitszeit auf schlecht abgestimmte Prozesse zurück. Die haben zur Folge, dass Mitarbeiter auf benötigte Informationen warten müssen oder Vorgänge längere Zeit liegen bleiben, weil es an manchen Stellen im Prozess zu Engpässen kommt. Auch das Suchen nach Dokumenten trägt dazu massiv bei. Jürgen Mengele, Geschäftsführer der Werner & Mertz Neways (WMN) Consulting, glaubt sogar, dass „das Suchen eines der Hauptübel einer Verwaltung“ ist. Es gebe Studien, wonach Mitarbeiter des administrativen Bereichs durchschnittlich sechs Wochen pro Jahr mit dem Suchen nach Unterlagen und Dokumenten verschwenden.

Effizienter durch IT-gestützte Prozesse

WMN Consulting gehört zur Werner & Mertz-Gruppe (bekannteste Marke: Erdal). Ihre Vorgängerorganisation hat dort zusammen mit der Belegschaft zwischen Herbst 2003 und Ende 2004 begonnen, die Verwaltungsprozesse innerhalb der gesamten Unternehmensgruppe neu zu strukturieren. Die Berater haben also sozusagen am eigenen Leib erfahren, wie sich Büroarbeit besser organisieren lässt. „So konnten wir konzernweite Vorgänge, die früher beispielsweise 18 Monate in Anspruch genommen haben, durch optimierte, IT-gestützte Prozesse auf sieben bis acht Monate verkürzen“, veranschaulicht Mengele die Vorteile.

Für die effizientere Gestaltung setzten er und seine Kollegen bei den einzelnen Mitarbeitern an. „Wir haben in der Werner & Mertz-Zentrale in Mainz rund 140 Schreibtischarbeitsplätze, die zunächst nach ergonomischen Gesichtspunkten strukturiert wurden.“ Der Vergleich mit dem Cockpit eines Piloten diente dabei als Vorbild: „Wichtiges muss man direkt vor sich haben, weniger Wichtiges kommt an die Peripherie.“ Dies ging bis zu der Frage, wo Links- und Rechtshänder ihre Telefone stehen haben sollten. „Die Mitarbeiter haben dabei jeder



Viel Arbeitszeit wird verschwendet, weil die betrieblichen Prozesse schlecht aufeinander abgestimmt sind.

Foto: C. Diehl/plainpicture

für sich selbst Standards geschaffen“, sagt der Berater. „Dadurch hatten sie Erfolgserlebnisse und akzeptierten auch die Neuerungen.“

Vom einzelnen Mitarbeiter ging es dann weiter auf die Team- und schließlich auf die Unternehmensebene. Bei den Teams ging es beispielsweise um ein einheitliches Ablagesystem, in dem sich jeder der Arbeitsgruppe zurechtfindet, auch wenn der Kollege einmal krank oder im Urlaub ist. Auf Unternehmensebene erstreckte sich der Ansatz über den Standort Mainz hinaus auf sämtliche Standorte, die über ganz Europa verteilt sind. „Die Vorgabe des Unternehmensinhabers war lediglich, dass sich alle Mitarbeiter an diesem Prozess beteiligen müssen“, ergänzt Mengele. „Weil sie selbst etwas beeinflussen konnten, hat das die Mitarbeiter motiviert.“

Die Informationstechnologie spielt bei den neu strukturierten Abläufen natürlich eine wichtige Rolle. „Aber nur mit IT lösen Sie die Probleme nicht“, warnt der Berater. Vielmehr ermögliche die Technik nur, dass vieles schneller und einfacher gehe. Zuvor müsse aber Klarheit über die Arbeitsprozesse herrschen und müssen deren Abläufe standardisiert sein.

Unternehmenssteuerung, Zielvereinbarungen, internationales Markenmanagement und Mahnwesen sind nur einige der Beispiele, die bei Werner & Mertz nun softwaregestützt ablaufen. Dazu gehört auch, dass jeder Mitarbeiter einen elektronischen Terminkalender verwenden muss oder dass er einen Vorgang erst weiterbearbeitet, wenn der betreffende Kollege das Häkchen in der Workflow-Software gesetzt hat, das den Abschluss der erforderlichen Vorarbeiten signalisiert. „Wir befinden uns nun in ei-

nem kontinuierlichen Verbesserungsprozess, der als Bestandteil der Unternehmensführung über Zielvereinbarungen geregelt ist. Innen- und Außenstellen werden wie die Produktion über Kennzahlen gesteuert.“ Natürlich seien noch nicht alle Prozesse optimiert – und auch optimierte Prozesse ließen sich weiter verbessern, beispielsweise wenn sich die Anforderungen verändern.

In der gemeinsamen Studie des Fraunhofer-IPA und des Kaizen Institute gaben die Befragten an, dass zwei Drittel aller Geschäftsprozesse bereits standardisiert sind. Sie erwarten, dass dieser Anteil künftig auf 80 Prozent klettert. Auch der Anteil der elektronisch abgewickelten Geschäftsprozesse wird nach Einschätzung der Studienteilnehmer von 40 auf 60 Prozent weiter steigen.

Auch die Verwaltung ist ein Teil der Wertschöpfung

Dass trotz positiver Erfahrungen einzelner Unternehmen noch immer viele deutsche Firmen recht unstrukturierte Abläufe in ihren administrativen Bereichen haben, führt Berater Mengele darauf zurück, dass „die Verwaltung nicht als wesentlicher Teil der Wertschöpfung erkannt wird“. Es gehe nicht darum, die Leistungen einzelner Abteilungen „irgendwie“ zu koordinieren, sondern den Ablauf von Büroprozessen IT-gestützt nach denselben Grundprinzipien zu organisieren wie den Veredelungsweg eines Werkstücks durch die Produktion.

Möglicherweise liegt dieses Hinterherhinken der Verwaltung auch daran, dass Verwaltungsabläufe oft nicht greifbar sind. In der Produktion hat man dagegen immer das physische Werkstück vor Augen. Laut Wil-

helm Bauer, Institutsdirektor am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), hat das aber nicht nur Nachteile, denn dank betriebswirtschaftlicher Standardssoftware seien viele Büroprozesse inzwischen schlicht aus den Büros verschwunden.

Beispielsweise kann eine Rechnungsstellung heute ohne weiteres Zutun eines Verwaltungsmitarbeiters automatisiert erfolgen. „Wohlstrukturierte Büroprozesse und -aufgaben werden mehr und mehr von der IT übernommen“, sagt Bauer, „denn wohlstrukturiert heißt letztlich programmierbar.“ Es sei also keineswegs so, dass Verwaltungsprozesse zwangsläufig ineffizienter ablaufen müssten als Produktionsprozesse.

Schwieriger wird es dagegen bei den wissensintensiven Arbeiten, die per se schlechter strukturierbar sind. „Hier kann die IT sehr wirksame Unterstützung leisten, mehr allerdings nicht“, so der IAO-Forscher. Zum Beispiel gelinge das durch sogenannte Mindmapping-Tools, mit deren Hilfe sich komplexe Sachverhalte strukturieren lassen, „um den Fokus des kreativen Prozesses auf die richtigen Aufgaben zu lenken“. Einen großen Beitrag leisteten auch Technologien zur Unterstützung der Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Wissensarbeitern, sogenannte Unified-Cumunications-and-Collaboration-Tools.

Jürgen Mengele sieht in strukturierten Büroprozessen an sich noch einen weiteren Vorteil, von dem gerade auch Wissensarbeiter profitieren können: „Wer seine Alltagsarbeit strukturiert und innerhalb festgelegter Standards erledigt, spart Zeit. So schaffe ich mir erst Freiräume fürs kreative Arbeiten – ohne den Zeitbedarf für den Gesamtprozess zu erhöhen.“ Michael Vogel

ARBEIT & RECHT

Wenn Sonderzahlungen zu bestimmten Terminen wie **Weihnachts- oder Urlaubsgeld** im Arbeits- oder Tarifvertrag zugesichert sind, müssen sie auch fließen. Anderes gilt bei freiwilligen Leistungen. Klauseln wie „Die Zahlung eines Weihnachtsgeldes zum 1.12. eines Jahres erfolgt stets freiwillig und ohne Rechtsanspruch hierauf“ oder zweckbestimmte Zahlungen mit dem Vermerk „Das gute Geschäftsergebnis des letzten Jahres gibt uns die Möglichkeit, Ihnen eine Sonderprämie zu zahlen“ zeigen, dass der Arbeitgeber jedes Jahr aufs Neue entscheiden kann und will, ob er diese Sonderzahlung leistet oder nicht.

Andererseits sieht die Rechtslage aus, wenn mehrfach – mindestens dreimal nacheinander, so die Rechtsprechung – vorbehaltlos eine solche Gratifikation als Weihnachtsgeld oder Bonus für ein gutes Geschäftsjahr bezahlt wurde, ohne dass nähere Angaben gemacht wurden. Da sich hier der Arbeitnehmer in gewisser Weise auf den Erhalt dieser Sonderzahlung einrichtet, kann er aufgrund der Regelmäßigkeit davon ausgehen, dass der Arbeitgeber diese Gratifikation auch zukünftig zahlen wird. Der Arbeitgeber ist dann durch diese im Arbeitsrecht als „betriebliche Übung“ bezeichnete Regelmäßigkeit auch für die zukünftigen Jahre gebunden.

Sieht der Arbeits- oder Tarifvertrag die Zahlung eines 13. Gehalts vor, muss dieses immer bezahlt werden – auch wenn der Mitarbeiter im Laufe des Jahres ausscheidet, dann allerdings anteilig. Hier lohnt sich ein Blick in den Vertragstext. Da diese zusätzliche Zahlungen insbesondere auch die Betriebs-treue belohnen wollen, können Arbeitsvertrag, Betriebsvereinbarung und Tarifvertrag Vorgaben machen, dass z. B. das komplette 13. Gehalt oder das Weihnachtsgeld zurückbezahlt werden muss, wenn der Arbeitnehmer bis zu einem bestimmten Termin im Folgejahr ausscheidet. Dabei darf die Bindungsfrist an den Betrieb nicht unangemessen lang sein. Die Regel hierfür ist in Tarifverträgen üblicherweise der 31. März des Folgejahres als Stichtag. Bei Gratifikationen von mehr als einem Monatsgehalt wird auch eine Bindung auf den 30. Juni als zulässig angesehen.

Zulässig ist auch die Regelung, dass die Gratifikation nur bei ungekündigtem Vertragsverhältnis bezahlt wird oder bei Erkrankung von mehr als 6 Wochen oder Kur ein Teil dieser Sonderzahlung in angemessenem Rahmen gekürzt wird. Unzulässig ist aber eine Kürzung bei gesetzlichem Mutterschutz. bs

Mehr Ältere erwerbstätig

In den vergangenen zehn Jahren ist die Erwerbstätigkeit der 55- bis 64-Jährigen von 38 auf rund 48 Prozent gestiegen, teilt das Institut für Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen mit. Im Durchschnitt gingen Arbeitnehmer mit 63,2 Jahren in Rente – ein Jahr später als noch vor sechs Jahren. Allerdings gibt es erhebliche Branchenunterschiede: Im Baugebiet, im Gastgewerbe und in der Datenverarbeitung sind Ältere seltener vertreten. Im öffentlichen Dienst und Branchen wie Erziehung und Unterricht arbeiteten überproportional viele Ältere. Erwerbsbeteiligung hängt eng mit Qualifizierung zusammen: Hochqualifizierte arbeiten länger. dpa

TERMINE

Am 3. Dezember, 18.30 Uhr, ist an der Hochschule Nürtingen Infoabend zum **berufsbegleitenden Bachelorstudium** der Betriebswirtschaft. (www.hfwu.de)

Das Kolping-Bildungszentrum Stuttgart informiert am 3. Dezember, 18 Uhr, über den **Praktischen Betriebswirt**. (www.kolping-bildungswerk.de)

Wie man **Konflikte konstruktiv lösen** kann zeigt Carolin Fey am 3. Dezember, 18–21 Uhr. (www.hospitalhof.de)

Bei der GARP beginnen im Dezember **Business English Competence** (Ruit) und Telefontraining Englisch (Plochingen). (www.garp.de)

Über ihre Masterprogramme – Bibliotheks-/Informationsmanagement, Computer Science und Media, deutsch-chinesischer Studiengang Drucktechnologie & Management, Elektronische Medien, Information Systems & Services, Packaging, Design & Marketing – informiert die **Hochschule der Medien** (HdM) am 12. Dezember von 14 bis 18 Uhr. (www.hdm-stuttgart.de/master)

Redaktion: Gisela Fechner

Jobs immer öfter befristet

Laut Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) haben bereits mehr als zwei Millionen Deutsche einen befristeten Arbeitsvertrag. 2006 war fast jede zweite Neueinstellung (43 Prozent) ein befristeter Job. Insgesamt stieg der Anteil von 1996 bis 2006 von weniger als 4 auf mehr als 6 Prozent, damit hat sich die Quote um 65 Prozent erhöht. Besonders häufig findet man befristete Jobs im öffentlichen Dienst, dort machen sie schon zwei Drittel der neuen Arbeitsverhältnisse aus. Im Gesundheits- und Sozialwesen oder bei Erziehern, so das IAB, seien befristete Verträge schon normal. dpa

Konkreter Nachweis erforderlich

Die allgemeine Wirtschaftskrise reicht nicht als Kündigungsgrund aus

Nach einer Umfrage des arbeitgebernahen Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) in Köln rechnet ein Drittel der Unternehmen wegen der Wirtschaftskrise für das kommende Jahr mit Entlassungen. Betroffene sollten solche Kündigungen genau prüfen: „Ein allgemeiner Verweis auf die momentane Rezession reicht als Grund für eine betriebsbedingte Kündigung nicht aus“, sagt Torsten Walter vom Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) in Berlin. Unternehmer müssten vielmehr nachweisen, dass durch Umsatz- oder Auftragsrückgänge für die Tä-

tigkeit eines Arbeitnehmers konkret kein Bedarf mehr besteht. Sogenannte dringende betriebliche Erfordernisse angesichts einbrechender Auftragszahlen rechtfertigen eine Kündigung zudem nur dann, wenn keine Möglichkeit zu einer anderweitigen Beschäftigung des Arbeitnehmers besteht. „Ein Autverkäufer kann also nicht einfach betriebsbedingt gekündigt werden, wenn er zum Beispiel in einer anderen Niederlassung des Unternehmens weiterarbeiten könnte.“ Bei derartigen Kündigungen müssen Arbeitgeber laut Walter auch die

Kriterien der Sozialauswahl beachten. Demnach muss immer erst der Angestellte betriebsbedingt gekündigt werden, den die Entlassung am wenigsten trifft. Hierzu werden alle Arbeitnehmer mit gleichem Status nach Gesichtspunkten wie der Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit, dem Alter, Unterhaltspflichten und einer Schwerbehinderung verglichen.

In Firmen mit einem Betriebsrat muss auch dieser vor einer Kündigung gehört werden. Ausgenommen davon sind Betriebe mit weniger als zehn Mitarbeitern. dpa