Lauble

Qualität im Büro

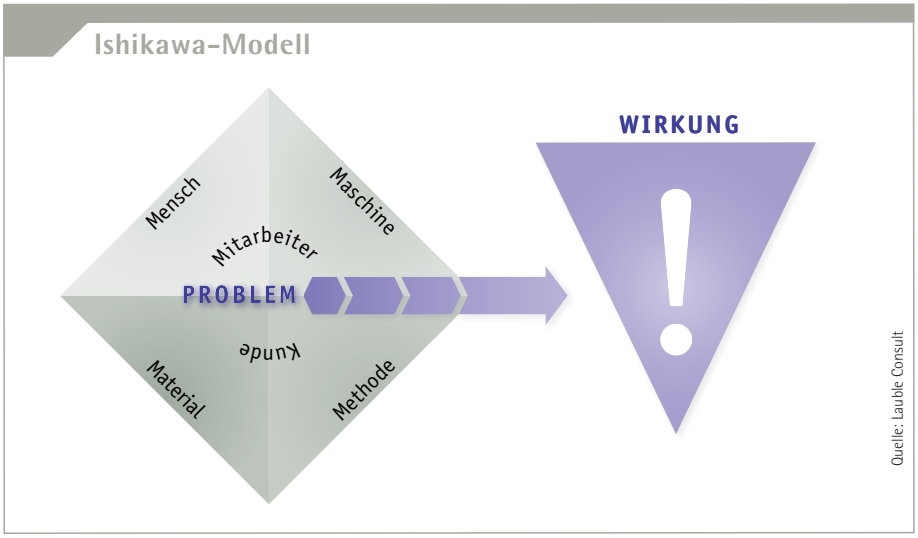
Der komplexe Prozess der Arbeit im Büro verlangt nach Qualitätssicherung mit System. In der Fertigung hat sich zur systematischen Arbeitsanalyse ein Konzept aus Japan etabliert: das Ishikawa-Modell. Dieses Modell macht den Produktionsprozess nachvollziehbar – es reduziert die Komplexität der Arbeit auf Mensch, Maschine, Material und Methode. Diese vier Faktoren wirken im Arbeitsprozess zusammen, erzeugen das Produkt und entscheiden über seine Qualität. Sie sind im Arbeitsablauf die vier möglichen Ursachen für alle auftretenden Probleme.

Modell der Büroarbeit Das Ishikawa-Modell hat sich in der Fertigung durchgesetzt als ein wichtiges Hilfsmittel zur Ursachenforschung: bei allen Problemen in Zusammenhang mit der Effizienz des Arbeitsablaufs, der Qualität von Arbeitsgestaltung und Produkt, der Qualitätsarbeit und der Qualitätssicherung. Das Beratungsunternehmen Lauble Consult hat dieses Modell auf die Arbeit im Büro übertragen und berät seine Kunden seit 1982 erfolgreich mit diesem Diagramm.

Der Mensch Im Büro ist der Mensch zentraler Produktionsfaktor. Jeder Mensch ist ein dreidimensionales Wesen mit physiologischen Komponenten (körperliche Konstitution und Belastbarkeit), psychologischen (seelische Konstitution und Belastbarkeit) und sozialen (Familiensituation, Partnerschaft und soziales Umfeld). Es ist klar: Diese drei Dimensionen beeinflussen die Arbeit eines jeden Menschen.

Maschine, Material, Methode Die Maschine im Büro sind Raum, Arbeitsplatz und Technik zum Verarbeiten, Speichern und Übermitteln von Information – im wesentlichen: Computer, Drucker, Kopierer, Telefon und Telefax. Das Material der Büroar-

©Lauble Consult 2009 · lauble-consult.de



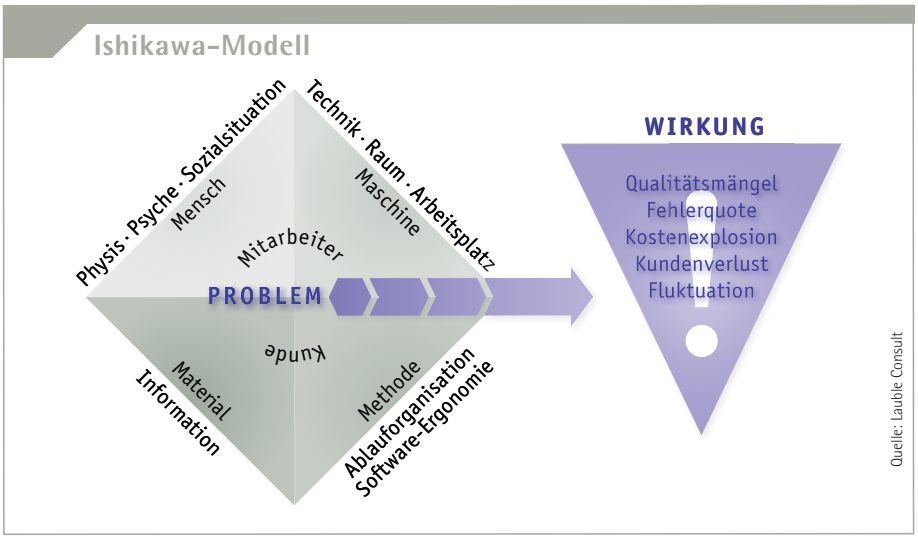
▲ Das Ishikawa-Modell: ein klassisches Diagramm zur Qualitätssicherung in der Fertigung

beit ist die Information. Denn Büroproduktion heißt: Information sammeln, verarbeiten und bereitstellen. Zur Arbeitsmethode zählen vor allem Arbeitsweise, Ablauforganisation und Software-Ergonomie (Benutzer-Freundlichkeit des Rechner-Systems).

Ungenutztes Potential Bis heute haben viele Unternehmen noch immer nicht erkannt, welches Potential in ihrer Verwaltung, in jedem ihrer Büros verpufft. Der Grund: Die meisten Unternehmen sehen Büroarbeit nicht als Produktionsprozess; deswegen sichern sie die Arbeit dort nicht qualitativ ab. Die Produktivität wuchs aus diesem Grund in der Verwaltung weit weniger als in der Fertigung. Während sie sich in den letzten 100 Jahren dort um mehr als 1400 Prozent erhöhte, nahm sie in der Verwaltung nur um 40 Prozent zu. Im Büro sind Qualitätssicherung und Qualitätsarbeit immer noch Fremdworte. Sie sind dort aber genauso wichtig wie in der Fertigung. Denn mangelnde Produktivität und Qualität bringen Wettbewerbsnachteile. Die Folge: Verlust von Kunden oder erhöhte Preise durch übermäßige Personalkosten.

Qualitätsarbeit im Büro Mangelnde Produktionsorientierung in deutschen Büros, gering ausgeprägte Qualitätssicherung und ungenutztes Leistungspotential: das alles bestätigt die Befragung von Büroangestellten und Managern durch das Meinungsforschungsinstitut Louis Harris and Associates.[1] Geringe 30 Prozent der Büroangestellten aus Deutschland geben an, ihr Unternehmen messe ihre Produktivität. Ein Drittel räumt ein, mehr leisten zu können. Mit 41 Prozent gibt weniger als die Hälfte der Angestellten an, soviel wie möglich zu leisten. Nur eine Minderheit der Unternehmen – 41 Prozent – messe nach Aussagen der Mitarbeiter die Zufriedenheit ihrer Kunden. Im euro-

©Lauble Consult 2009 · lauble-consult.de



▲ Das Ishikawa-Modell übertragen auf die Arbeit im Büro

päischen Vergleich haben in Deutschland Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Qualitätsarbeit im Büro den niedrigsten Stand und bewegen sich weit unter dem europäischen Durchschnitt. Nur 19 Prozent der deutschen Büroangestellten arbeiten nach der Do-it-right-the-first-time-Philosophie, dem Arbeitsprinzip, beim ersten Mal schon alles richtig zu machen. Im europäischen Mittel handeln 40 Prozent aller Angestellten nach diesem Grundsatz, in Frankreich 47 Prozent, in Spanien 53 Prozent, in Großbritannien 56 Prozent.

Strategie der Synergie Qualitätsarbeit und Qualitätssicherung im Büro setzen unabdingbar eine systematische Arbeitsanalyse voraus. Das Ishikawa-Modell ist ein brauchbares Hilfsmittel zur ganzheitlichen, systematischen und nachvollziehbaren Analyse der Arbeit im Büro. Es erfüllt die Forderung, Büroarbeit unter einer umfassenden und vernetzten Sichtweise zu verstehen – wobei das Ganze mehr ist als die Summe einzelner Teile. Wenn Arbeitsgestalter konsequent aus der Strategie der Synergie handeln, entsteht gute, nachhaltig hochwirksame Arbeitsgestaltung. Zwangsläufig münden dann alle Anstrengungen im Faktor Mensch. Denn er ist und wird auch in Zukunft der wichtigste Produktionsfaktor bleiben – der zentrale Leistungsträger der Büroproduktion und der bedeutendste Kostenfaktor. Aus diesem Grund kann wirklich effektive Arbeitsgestaltung immer nur bedeuten: die Arbeitssituation im Büro menschlich, menschenfreundlich, ja menschenwürdig zu gestalten.

[1] Steelcase: Worldwide Office Environment Index 1991. Grand Rapids 1991.

©Lauble Consult 2009 · lauble-consult.de