

Friedrich Wetz, Heinrich Bollinger,
Rolf G. Örtmann

Qualitätsförderung im Büro

Konzepte und Praxisbeispiele

Die Autoren sind Mitglieder der sozialwissenschaftlichen Projektgruppe, München. *Friedrich Wetz* veröffentlichte bei Campus *Textverarbeitung im Büro* (1980); *Innovation im Büro* (1983); *Arbeitsgestaltung in der öffentlichen Verwaltung* (1986).

Campus Verlag
Frankfurt/New York

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Weltz, Friedrich:

Qualitätsförderung im Büro : Konzepte und Praxisbeispiele /
Friedrich Weltz ; Heinrich Bollinger ; Rolf G. Ortman. -
Frankfurt/Main ; New York : Campus Verlag, 1989.

ISBN 3-593-34092-5

NE: Bollinger, Heinrich.; Ortman, Rolf G.:

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede
Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für
Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und
Verarbeitung in elektronischen Systemen.

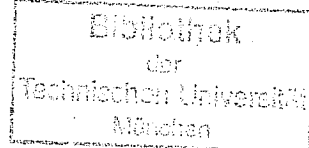
Copyright © 1989 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main

Umschlaggestaltung: Atelier Warminski, Büdingen

Textverarbeitung: Annette Batora-Ortman

Druck: KM-Druck, Groß-Umstadt

Printed in Germany



INHALT

VORBEMERKUNG

13

STATT EINER EINLEITUNG: Ein Beispiel aus der Praxis

15

I. QUALITÄT IM BÜRO - WAS HEISST DAS?

17

1. Qualität im Büro - die neue Herausforderung

17

Qualität gilt zurecht als wichtiger Wettbewerbsfaktor. Marktorientierte Qualitätsförderung erfordert die qualitative Verbesserung der unternehmensinternen Arbeit - nicht nur in der Fertigung, auch im Bürobereich. Doch fehlen bislang Konzepte und Gestaltungsansätze, die auf die besonderen Eigenheiten von Büroarbeit zugeschnitten sind - obwohl sich die Qualitätsproblematik im Büro gerade angesichts des Einsatzes neuer Bürotechnik mit besonderer Aktualität stellt. Die bloße Übertragung von Konzepten aus dem Fertigungsbereich genügt nicht.

2. Qualität im Büro - Unterschiede zur Fertigung

23

In der Fertigung heißt Qualitätsförderung, Fehler, d.h. Abweichungen von definierten Anforderungen festzustellen, zu korrigieren und ihre Ursachen auszuschalten. Im Büro sind solche Anforderungen häufig nicht eindeutig fixiert. Ein Qualitätskonzept für das Büro muß diesem Unterschied Rechnung tragen.

3. Regulierte und unregulierte Büroarbeit

30

Im Büro lassen sich zwei Typen von Tätigkeiten unterscheiden: regulierte Tätigkeiten, die weitgehend an vorgegebenen Regeln ausgerichtet sind - Qualität heißt hier vor allem Einhaltung dieser Regeln; unregulierte Tätigkeiten, die an Aufgabenstellungen ausgerichtet sind, die nur allgemein, zielbezogen definiert werden können. Qualität kann bei diesen Tätigkeiten nur an dem Beitrag der erbrachten Leistungen zur Erreichung gesetzter Ziele gemessen werden. Während bei regulierten Tätigkeiten vor allem Fehler, d.h. Regelverstöße das zentrale Qualitätsproblem darstellen, ist es bei unregulierten Tätigkeiten die mangelnde Zielvorgabe.

lierten Tätigkeiten vor allem die ungenügende Verwertbarkeit bzw. Verwertung von Leistungen.

4. Die Bestimmung von Qualität : Kooperativer Verwertungsbezug 33

Gezielte Qualitätsförderung setzt eine eindeutige Bestimmung von Qualität voraus. Die für die Fertigung gültigen Definitionen helfen im Büro nur bedingt weiter. "Qualität" der Büroarbeit heißt Gewährleistung einer möglichst hohen Verwertbarkeit erbrachter Leistungen, also eine dem jeweiligen Verwendungszweck angemessene ziel- und situationsgerechte Leistungserstellung und -verwertung.

II. QUALITÄTSFÖRDERUNG ALS NOTWENDIGKEIT 39

1. Qualitätsdefizite im Bürobereich 39

Zentrales Qualitätsproblem bei unregulierter Büroarbeit ist nicht so sehr der Fehler oder die falsche Information, sondern vor allem die fehlende, redundante oder vorenthaltene Information. Man leidet unter einer Flut von Information und weiß doch oft zu wenig über den Gesamtzusammenhang, in dem eine Aufgabe steht. Es fehlt die Rückmeldung über eigene Produkte, und es fehlen Verfahren zur Korrektur von zwar fehlerfreier, doch letztlich den Bedürfnissen der Abnehmer nicht entsprechender Arbeit.

2. Informationsinflation oder Informationsökonomie 44

Zu viele Informationen, zu wenig Information, dieser Widerspruch bestimmt den Alltag in vielen Büros. Die neue Bürotechnik hat bislang wenig dazu beigetragen, die Diskrepanz zwischen verfügbarer und genutzter Information zu reduzieren. Der bestehenden Informationsinflation muß ein Konzept der Informationsökonomie entgegengesetzt werden, d.h. eines sparsamen Umgangs mit dem Produktionsfaktor "Information".

3. Ein Beispiel: Qualitätsdefizit Sitzungen 50

Sitzungen sind ein wichtiger Anwendungsbereich der Qualitätsförderung, sind sie doch wesentlicher Teil der Unternehmenskultur. Gezielte Qualitätsförderung steht hier meist noch an den Anfängen. Grundsätzlich geht es dabei - wie bei anderen Büroarbeiten - um die Stärkung des Ziel- und Verwertungsbezuges.

4. Die Lernschwäche von Verwaltungen - Legitimationsdruck als Qualitätsproblem 53

Die Überlebensfähigkeit von Unternehmen hängt nicht zuletzt von ihrer Lernfähigkeit ab: aus gemachten Erfahrungen, vor allem auch aus Fehlern zu lernen. Fehler dürfen nicht vertuscht, sondern müssen produktiv verarbeitet werden. Qualitätsförderung muß an der Stärkung dieser institutionellen Lernfähigkeit ansetzen.

5. Ursachen von Qualitätsdefiziten 57

Qualitätsdefizite verweisen auf einerseits personenbedingte Ursachen (etwa mangelnde Qualifikation oder Motivation), andererseits auf organisationsbedingte Ursachen (etwa unklare oder zu komplexe Zuständigkeits- und Ablaufstrukturen). Es besteht die Gefahr, daß in einem sich selbst verstärkenden Regelkreis Verhalten und Organisation negativ zusammenwirken. Vorrangiges Ziel betrieblicher Qualitätspolitik muß sein, dem entgegenzuwirken. Qualitätsförderung muß immer an personenbezogenen und organisationsbezogenen Ursachen zugleich ansetzen.

III. QUALITÄTSFÖRDERUNG ALS GESTALTUNGSAUFGABE 63

1. Die drei Ebenen von Qualität 63

Die Bestimmung von Qualität setzt nicht nur voraus, daß definiert ist, woran sie gemessen werden soll, sondern auch, worauf sie sich bezieht. Es lassen sich drei Ebenen unterscheiden: die materielle Ebene (Texte, Dateien, Graphiken), die prozedurale Ebene (Kommunikation, Kooperation, Abstimmung) und die finale Ebene (Aufgabenstellungen, Zielsetzungen). Auf jeder dieser Ebenen kann "Qualität" unterschiedliches bedeuten. Die Beziehungen zwischen den verschiedenen Ebenen können durchaus widersprüchlich sein. Hieraus ergeben sich spezifische Schwierigkeiten für die Qualitätsförderung. Maßstab für "Qualität" muß letztlich die finale Ebene der Aufgaben und Zielsetzungen sein.

2. Neue Bürotechnik als Mittel der Qualitätsförderung? 68

Das Leistungspotential der neuen Bürotechnik erscheint besonders geeignet, qualitative Verbesserungen vor allem im Bereich der unregulierten Büroarbeit zu ermöglichen: Es erleichtert gezielte Aufbereitung und Verarbeitung von Information; es kann damit zur Bewältigung der Informationsflut beitragen. Es erleichtert aber zugleich auch die Erzeugung und Vervielfältigung von Information und kann so das Problem der Informationsinflation verschärfen. Welche Seite des Leistungspotentials zum Tragen kommt, ist wesentlich Frage der Gestaltung des Einsatzes und der Nutzung der neuen Technik. Qualitätsförderung im Büro wird also mit neuen Möglichkeiten, aber auch mit neuen Anforderungen konfrontiert.

3. Angemessene Nutzung - Voraussetzung für den produktiven Einsatz der neuen Bürotechnik 75

Die neue Technik ist kein Selbstläufer, dessen Einsatz quasi automatisch zu einer angemessenen Nutzung führt. Diese gilt es sicherzustellen. Beim Einsatz neuer Technik ist daher immer der Prozeß der Sicherstellung angemessener Nutzung wesentlicher Gegenstand der Planung und Einführungs-gestaltung.

4. "Null-Fehler-Programm" oder "Aus Fehlern lernen" 81

Qualitätssicherung in der Fertigung heißt möglichst weitgehende Ausschaltung von Fehlern. Das Null-Fehler-Programm ist ein radikaler Versuch, dies in der Praxis zu erreichen. Büroarbeit heißt nicht nur Verwalten, Bearbeiten, Abwickeln, sondern auch Entwickeln, Planen, Entscheiden. Für solch innovatorische Aufgaben scheint Fehlervermeidung kaum ein zureichendes Konzept der Qualitätsförderung zu sein, eher muß es heißen: "Aus Fehlern lernen!".

5. Qualitätsgruppen als Instrument der Qualitätsförderung im Büro 86

Die Erfahrungen mit Qualitätsgruppen im Bürobereich sind bislang überwiegend unbefriedigend. Dies ist nicht allein auf Anlaufschwierigkeiten zurückzuführen. Vielmehr ist erkennbar, daß dieses in der Fertigung entwickelte und erprobte Instrument den anders gelagerten Gegebenheiten und Anforderungen des Bürobereiches angepaßt werden muß.

6. Qualität von Büroarbeit - Qualität der Büroarbeit 92

Die Qualität des Arbeitserlebens bestimmt die Qualität des Arbeitsverhaltens, dieser Zusammenhang gilt im besonderen Maße für die Büroarbeit. Zentral für das Arbeitserleben ist das Gefühl, sinnvolle Arbeit zu leisten. Qualitätsförderung muß also daran ausgerichtet sein, hierfür die Voraussetzungen zu schaffen.

7. Qualitätsbewußtsein oder Qualitätsverständnis? 96

Sind Qualitätsdefizite im Büro Folge mangelnder Motivation oder Qualifikation? Was fehlt, ist nicht so sehr Qualitätsbewußtsein, also der Wille zur "Qualität", sondern ein zureichendes Qualitätsverständnis, d.h. ein Verständnis der Anforderungen, die die Qualität in dem Aufgabenzusammenhang, in dem man arbeitet, an das eigene Verhalten stellt.

IV. QUALITÄTSFÖRDERUNG ALS PROZESS 101

1. Anforderungen 101

Qualitätsförderung ist kein Programm, sondern ein Prozeß, der dauerhaft als fester Bestandteil im Arbeitsgeschehen eines Unternehmens verankert sein muß. Dies erfordert Kommitment, Kontinuität, Kompatibilität mit geschäfts- und rationalisierungspolitischen Strategien, Konsequenz und Konsistenz.

2. Ansatzpunkte 103

Zentrale Ansatzpunkte einer Qualitätspolitik im Bürobereich müssen sein: Voraussetzungen für zielorientiertes, "finale" Denken und für verwertungsorientiertes Arbeiten zu schaffen und die institutionelle Lernfähigkeit im Unternehmen zu stärken.

3. Umsetzungsstrategien 105

Die Umsetzung einer solchen Qualitätspolitik muß sich stützen: auf eine Kombination von Top-Down- und Bottom-Up-Verfahren - Definition von Zielvorgaben von Oben, Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitspraxis von Unten; auf eine Doppelstrategie, in der personen- und organisationsbezogene Maßnahmen einander ergänzen. Sie darf nicht allein an individuellen Arbeitssituationen, sondern muß vor allem auch an den kooperativen Prozessen ansetzen.

4. Qualität durch Organisation 107

Qualitätsdefizite verweisen immer auch auf organisatorische Mängel. Dies macht Arbeitsorganisation zum wichtigen Instrument der Qualitätsförderung. Qualitätsorientierte Organisationsarbeit muß vor allem daran ausgerichtet sein, die Voraussetzungen für einen klaren Ziel- und Verwertungsbezug einzelner Tätigkeiten wie auch übergreifender Kooperationszusammenhänge zu schaffen.

5. Qualifizierung zur Qualität 110

Qualifizierungsmaßnahmen kommen im Rahmen der Qualitätsförderung wichtige Funktionen zu: zur Vermittlung eines Qualitätsverständnisses, d.h. Verständnis der Voraussetzungen für und Anforderungen an qualitätsgerechtes Arbeiten; zur Vermittlung von Kenntnissen über Verfahren der Qualitätsförderung; zur Unterstützung von Gestaltungsprozessen. Dies hat nicht nur für die Inhalte, sondern auch für die Gestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen Konsequenzen.

6. Qualitätsförderung im Arbeitsalltag 113

Qualitätsförderung muß nicht nur an der Vermeidung und Korrektur von Fehlern und Fehlläufen ausgerichtet sein, sondern vor allem auch jene Mängel und Schwachpunkte aufzeigen und beseitigen, die selbstverständlicher Teil der "normalen" Arbeitspraxis geworden sind. Neben dem Qualitätsaudit bietet sich hier vor allem das Qualitätsgespräch als Instrument an.

7. Qualitätsförderung beim Einsatz neuer Bürotechnik 116

Soll die Technik tatsächlich zur qualitativ verbesserten Aufgabenerledigung beitragen, so ist ihre angemessene Nutzung sicherzustellen. Hier hat Qualitätsförderung vor allem anzusetzen.

8. **Qualitätsförderung als Managementaufgabe** 121

Qualitätsförderung kann nicht einer Instanz zugeordnet werden, sie ist Aufgabe aller: Zentralabteilungen, Fachvorgesetzten, Mitarbeiter. Qualitätsförderung bedarf jedoch eines Promotors, der dafür sorgt, daß der Prozeß der Qualitätsförderung in Gang kommt und mit Nachdruck vorangetrieben wird. Eine Schlüsselrolle kommt dem Spitzenmanagement zu. Qualitätsförderung muß vom Spitzenmanagement nicht nur beschlossen, sondern auch aktiv mitgetragen werden, d.h. das Spitzenmanagement muß überzeugt sein von der Notwendigkeit einer integrierten Qualitätsförderung, deren Anforderungen und Gestaltungsbedingungen kennen und mittragen.

ANHANG: BEISPIELE AUS DER PRAXIS	127
1. Projektadministration über PC	127
2. Vertriebsunterstützung durch mit dem Großrechner verbundene PC's	128
3. Bürokommunikation im Vorstandssekretariat	129
4. Technikeinsatz zur Marketingunterstützung	131
5. IDV-Anwendung in der Kostenabrechnung	133
6. Elektronisches Ablagesystem im Forschungs- und Entwicklungsbereich	134
7. Einsatz eines Bürosystems in der Produktbetreuung	136
8. Einsatz von Bürokommunikation bei der Entwicklung von DV-Anwendungen	137
9. Konzernweiter Technikeinsatz	139
10. Strategischer Technikeinsatz und Wirtschaftlichkeitsrechnung	140
LITERATUR	143

Abbildungen

Bild 1:	Förderung der Qualität von Büroarbeit - Stand der Entwicklung	22
Bild 2:	Qualitätsförderung in Industrieunternehmen	28
Bild 3:	Qualitätsförderung in Dienstleistungsunternehmen	29
Bild 4:	Wie wird Qualität definiert?	34
Bild 5:	Unternehmensgrundsätze	37
Bild 6:	Regulierte und unregulierte Büroarbeit	43
Bild 7:	Die drei Ebenen von Qualität	65
Bild 8:	Informationsökonomie statt Informationsinflation	67
Bild 9:	Ziele der Technikunterstützung	74
Bild 10:	Bedeutung angemessener Nutzung von Bürotechnik	80
Bild 11:	Leitsatz zur Qualitätsförderung	85
Bild 12:	Erfahrungen mit Qualitätsgruppen	89
Bild 13:	Betriebliche Erfahrungen mit Qualitätsgruppen	91
Bild 14:	Qualitätsauffassungen	99