

Schwerpunkt Corporate Real Estate

Möglichkeiten und Grenzen der Workflow-Optimierung in Bürowelten

Trampelpfade weisen auf verfehlte Wegeplanung hin. Mit innerbetrieblichen E-Mails und Telefonaten verhält es sich genauso: Sie zeigen an, wo Arbeitsabläufe durch falsche Raumbelastung gestört werden, die Wege zu lang sind und deshalb nicht mehr effektiv, nämlich von Angesicht zu Angesicht, sondern mittels technischer Hilfsmittel kommuniziert wird. So sieht es zumindest der Autor, der sich „furchtbar“ über die Verschwendung von Finanz- und Arbeitskraft in den Unternehmensverwaltungen aufregt. Auch dort möchte er so optimierte Prozesse und motivierende Arbeitsbedingungen schaffen, wie sie in den Produktionsbereichen der Betriebe längst Standard sind. (Red.)

Während in Fabriken längst jeder Teilarbeitsprozess der Produktion bis zur kleinsten Schulterbewegung der Arbeiter durchdacht und optimiert wird, verlässt man sich im Herzen der Unternehmenszentralen weiterhin auf immer schnellere Internetverbindungen, Videokonferenzen und Smart Phones. Schwache Workflow-Prozesse, die in Wahrheit gewachsene Provisorien sind, sollen so aufgefangen werden.

Wenig Effizienz in der Verwaltungsarbeit

Workflow-Optimierung wird im Büroalltag sehr selten betrachtet. Per Definition geht es hierbei um die Erfassung, Analyse, Bewertung und Verbesserung bestehender Arbeitsprozesse, die weitestgehend standardisierbar sind. Zeit ist Geld. Und das nicht nur in den Bereichen, in denen die Güterproduktion mit der Stoppuhr gemessen werden kann, sondern natürlich auch in der Entwicklung, Verwaltung und Kundenbetreuung.

Am Beispiel der Mitarbeiter in der Fertigung bei Automobilkonzernen wird

deutlich, wer die besseren Arbeitsbedingungen hat: In der Autoproduktion wird bei bestem Licht gearbeitet, das Werkzeug ist stets griffbereit und die Wege zwischen den einzelnen Arbeitsstationen sind optimiert. Die Mitarbeiter können sich ihre Arbeitshöhe ergonomisch einstellen und arbeiten auf Gummimatten stehend, um die Gelenke zu schonen.

Der Alltag in Bürogebäuden sieht meist anders aus. Die Beleuchtung ist nicht ausreichend, die Mitarbeiter sitzen acht Stunden täglich in unnatürlicher Haltung vor ihren Monitoren und entwickeln in dieser Zwangshaltung körperliche Beschwerden. Ein „ordentlicher Bürostuhl“ ist eine tolle Sache, die hart erkämpft und oft gepriesen wird. Wenn es richtig gemütlich wird, steht keiner mehr auf. Die Muskeln verhärten unmerklich, die Mitarbeiter werden träge – und auf Dauer krank.

Besprechungsräume sind oft Mangelware. Teamarbeit hinsichtlich Projektentwicklung und Innovation wird noch immer unterschätzt und findet daher oft nicht statt. Tapfere Kollegen hat man schon mit Ordnern am Kopierer besprechen sehen, weil man dort immerhin den Ordner ablegen kann, um ihn gemeinsam einzusehen. Es geht noch weiter: Wenn Kollege Meier aus der Entwicklung den Produktmanager des aktuellen Launches treffen möchte, legen beide 15 Minuten Fußmarsch zurück. Die Abteilungen liegen leider so weit auseinander. Da muss oftmals die E-Mail reichen, die reichlich Raum für Missverständnisse birgt. Telefonieren geht auch schnell. Aber persönlich spricht es sich präziser und eingängiger. Das ist klar.

Zurück zur Autoindustrie: In den Produktionshallen wird ganz genau untersucht, wie viele Mitarbeiter in den einzelnen Phasen benötigt werden, um die geplanten Fertigungszeiten fließend und reibungslos einzuhalten. An kritischen Punkten werden Pufferzeiten eingeplant und das Material wird just in time an den Fertigungsort geliefert. Befragt man entsprechend einen Verwaltungsapparat nach standardisierbaren Handlungssträngen wird deutlich, dass selbst einfachste Vorgänge nach Hütchenspielermanier durch eine unüberschaubare Zahl an Händen gehen und Verzögerungen oft durch Kapazitätsmangel an einzelnen Stellen verursacht werden. Der sogenannte Bottleneck entsteht meist in Prozessen, die über die Jahre gewachsen sind und ständig durch weitere Bausteine erweitert werden. Nach dem „Warum“ wird selten gefragt. Man ist eben so gewachsen und hat sich daran gewöhnt, trotz der vielen marginalen Missstände „so gut wie möglich“ zu arbeiten.

Ausgebrannt statt motiviert

Teil einer mäßig funktionierenden Ablaufkette zu sein oder als Konsequenz dessen unzufriedene Kunden zu beruhigen, ist auf Dauer zermürbend. Das Arbeitsklima leidet, die Stimmung und Motivation der Angestellten sinken. Es folgen geringere Leistungsfähigkeit und erhöhte Krankenstände. Die Arbeit macht einfach keinen Spaß, wenn der persönliche Einsatz nicht zur erfolgreichen Erledigung der Aufgabe führt. Die Lösung liegt auf der Hand: Arbeitsplatzoptimierung in der Denkerschmiede ist für den Unternehmer nicht nur ein Mittel zur Zeiteinsparung, sondern bildet nachvollziehbare Synergieeffekte.

Der Workflow beginnt nicht am Anfang der Prozesskette. Genau betrachtet beinhaltet er alles, was das Unternehmen dem Mitarbeiter bietet, damit dieser während der Arbeitszeit sein Bestes geben kann. Ein Team von Spezialisten aus Berlin regt sich furchtbar über die Verschwendung von Finanz- und Arbeits-

Der Autor

Sven Wingerter

Geschäftsführer/Managing Partner,
Eurocres Consulting GmbH, Berlin



kraft auf, die sich durch die deutsche Bürolandschaft zieht: Eurocres Consulting will die Büroarbeiter seiner Kunden rund um den Globus effizient, gesund und motiviert halten. Die Workplace Consultants setzen zu diesem Zweck eigens entwickelte Tools ein.

Die Arbeit beginnt beim Niederlassungsgebäude, welches viel zu selten als Wertreserve gesehen wird, sondern meist als starre Gebäudehülle, die ab und an ein Facelift bekommt: neue Farbe, andere Möbel. Dabei ist die Immobilie weit mehr als nur Stein und Stahl. Sie verleiht dem Unternehmen ein Gesicht und ist das Zuhause von Unternehmenswertschöpfung und Innovationsprozessen. Hier sollen Mitarbeiter ihre Potenziale ausschöpfen, sich engagieren und kreativ sein. Im Optimalfall wirkt die Arbeitsumgebung inspirierend, die Mitarbeiter identifizieren sich mit ihrem Unternehmen und fühlen sich wohl.

Progressive Denker sehen die räumliche Niederlassung von Firmen als Teil der Markenerscheinung, als Brandmanagementinstrument, welches Werte und Philosophie seiner Bewohner kommuniziert. Beim Anblick dessen bemerken Kunden und Mitarbeiter gleichermaßen, dass es sich um eine höchst kommunikative Arbeitsumgebung handelt, in der kreativ, innovativ und vor allem reibungslos gearbeitet werden kann, um den geistigen Wertschöpfungsprozess voran zu treiben.

Es ist nicht schwierig, einen Schreibtisch auszusuchen und zu montieren. Im Hinblick auf die optimierte Arbeitsumgebung schon. Es ist möglich, mehr Mitarbeiter auf geringerer Fläche so unterzubringen, dass diese dennoch in Ruhe telefonieren können, ihre Arbeitsplätze flexibel nutzbar sind, gesunde Bewegungsanreize im Büroalltag finden und sogar ihre optimale Laufdistanz zum Kopierer im Vorfeld bemessen wurde. Gleichzeitig ist zu bedenken, dass das Unternehmen sich entwickeln wird. Die Arbeitsplätze müssen so gestaltet sein, dass kurzfristig auf Personalveränderungen reagiert werden kann.

Wer mit wem? – Auf gute Nachbarschaft

„Die Tische sind aufgebaut – sieht gut aus. Wen setzen wir denn hier hin?“ Die vorhandenen Arbeitsplätze werden abgezählt und eine Abteilung gesucht, die genauso viele Mitarbeiter hat. Das klingt

vernünftig. Letzten Endes ist der Vertrieb nicht von Marketing und Produktentwicklung umgeben, sondern von der IT-Abteilung und Human Resources. Klingt das noch vernünftig? Das Stichwort für die beschriebene Problematik nennt sich Belegungsplanung.

Mit dem Netscan-Tool kann Eurocres die Kommunikation innerhalb eines Unternehmens analysieren, bewerten und visualisieren. Wer kommuniziert über welches Medium, mit wem, wie häufig? Eine Vielzahl von Messungen und Berechnungen ermöglicht hier die valide Darstellung der komplexen Kommunikations- und Raumstrukturen, auf deren Grundlage eine sinnvolle Belegungsplanung erstellt wird.

Abteilungen und sogar einzelne Mitarbeiter finden ihren räumlichen Bestimmungsort im Unternehmen entsprechend der real existierenden Kommunikationsanforderungen. Im Durchschnitt 30 Prozent Einsparung wertvoller Arbeitszeit können nachweislich auf diese Weise durch die Vermeidung unnötiger Wege zu Gesprächspartnern und internen Meetings eingespart werden.

Im gleichen Zuge ermöglicht die Art der computeroptimierten Belegungsplanung vermehrt werthaltige Kommunikation durch die erhöhte Face-to-face-Frequenz. Mit einem Augenzwinkern lässt sich von „Kuppelerei“ sprechen, wenn zu diesem Zweck in den Planungen auch strategisch platzierte Kaffeebars und Lounges berücksichtigt werden.

Grenzen der Workflow-Optimierung

Der Eurocres-Workflow-Scan untersucht Arbeitsprozessstrukturen innerhalb von Unternehmen und analysiert die Arbeitsabläufe standardisierbarer Aufgaben. Durch eine zeiteffiziente Online-Abfrage und Computerberechnungen wird der Workflow erfasst, bewertet und visualisiert. So gibt es valide Aussagen zu der Frage, über wie viele Schreibtische hinweg beispielsweise der Reklamationsprozess läuft. Nicht selten sind sehr viele Mitarbeiter in einfache Prozessabläufe eingebunden und niemand hat den Überblick über den Verlauf der Arbeit. Oft ist die Unternehmensleitung überrascht und entsetzt. Die Ergebnisse weisen die Geschäftsführung auf konkrete Optimierungspotenziale hin und dienen als Diskussions- und Veränderungsgrundlage hinsichtlich künftiger Be-

legungs-, Personal- und Investitionsentscheidungen.

Summierend lässt sich sagen, dass eine Bürowelt, die dem Unternehmen Raum für Veränderungen bietet, ein wertvoller Gewinn ist. Motivierte Mitarbeiter, die sich sinnvoll vernetzt als Teil einer gut funktionierenden Workflow-Kette sehen, sind unbezahlbar. Das Verständnis voraussetzend, dass der Workflow ein Prozess ist, der sich permanent entwickelt und dabei beobachtet und geformt werden muss, gibt es keine Grenze der Optimierung.

Wichtig ist, komfortable Rahmenbedingungen zu schaffen, durch die nicht nur effizient gearbeitet, sondern auch so viel wie möglich kommuniziert wird. Mitarbeiter brauchen die Möglichkeit, Arbeitsprozesse aktuell mitzerleben. So bekommen sie einen Überblick über den jeweiligen Ablauf und haben die Möglichkeit, Optimierungsansätze zu entdecken.

Um sich gegenseitig wertvolle Informationen zu Projekten zu geben, braucht es meist nur die Gelegenheit für ein Update und den gedanklichen Anstoß im Moment des Zusammentreffens. Aus diesem Grund ist und bleibt trotz aller Technologiegläubigkeit das zwischenmenschliche Gespräch die effektivste Kommunikationsform und bedarf der besonderen „Fürsorge“.

Städte für Menschen

Grundlagen und Visionen
europäischer Stadtentwicklung

Von Jens Friedemann
und Rüdiger Wiechers (Hg.)
2005. 408 Seiten mit
zahlreichen Abbildungen,
gebunden, 36,80 Euro.
ISBN 978-3-8314-0775-0.

Werden unsere Städte auch morgen noch Städte für Menschen sein? Bieten sie auch dann noch Lebensqualität? Über 20 Autoren von Ahrlé bis Wullkopf haben analysiert und kommentiert, was die Wohnungspolitik für die Menschen in der Bundesrepublik geleistet hat – was sie endlich leisten müsste.

Fritz Knapp Verlag

Postfach 11 11 51 | 60046 Frankfurt
Telefon (069) 97 08 33 21
E-Mail: vertrieb@kreditwesens.de