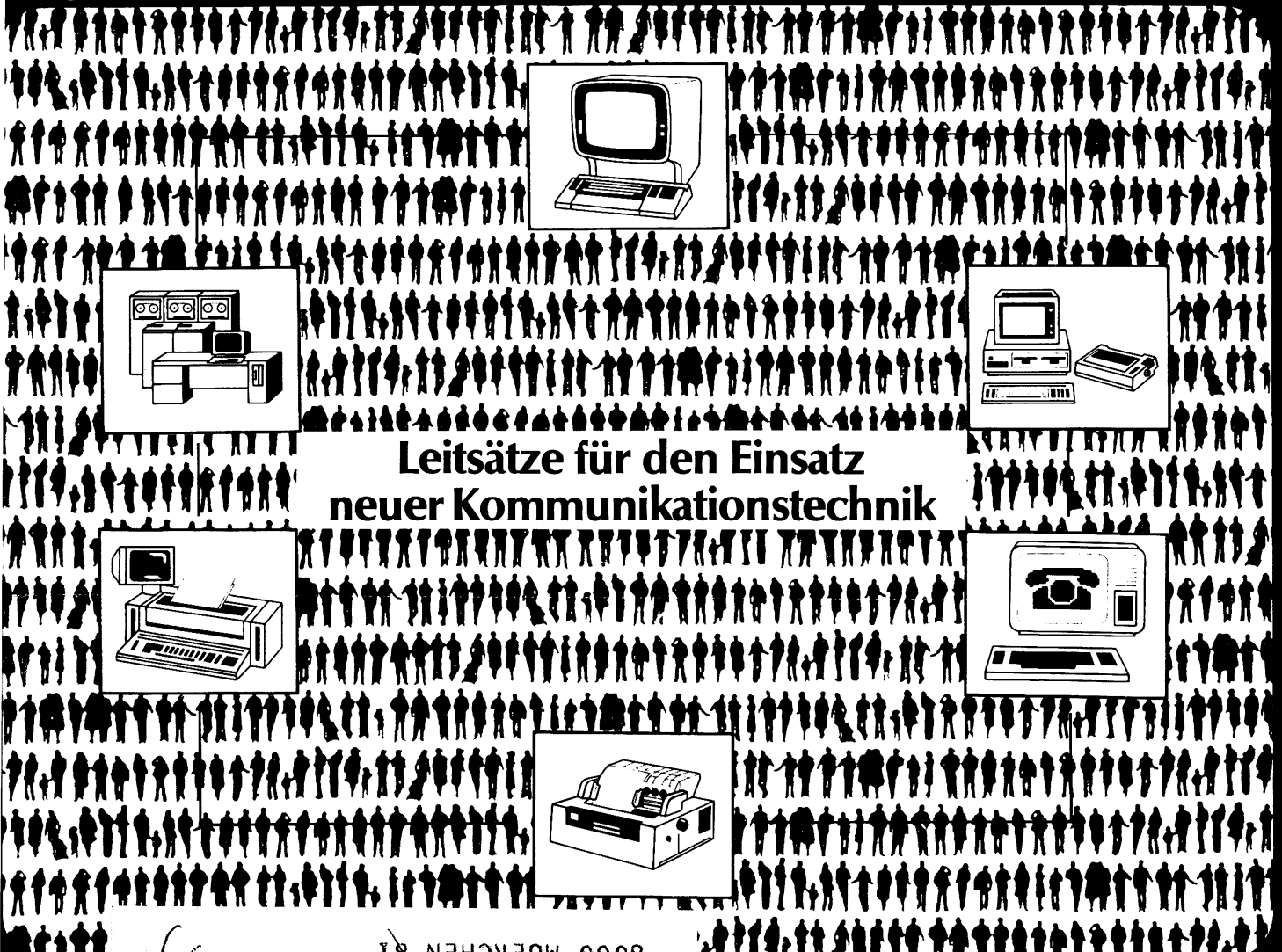


OFFICE MANAGEMENT

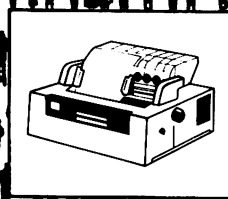
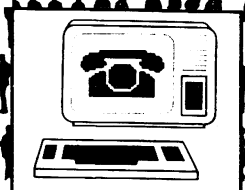
INFORMATION * ORGANISATION * KOMMUNIKATION

· Die Lösung von Akzeptanzproblemen bei der Einführung von Bürokommunikationssystemen ·

· Büroautomaten und Personal-Computer in Banken ·
· Btx-Terminals für „professionelle“ Anwendungen ·



Leitsätze für den Einsatz neuer Kommunikationstechnik



8000 MUENCHEN 81
MIMMERSTR. 5
VERS ANDBUCHHANDLUN
SERTL, JOSEF

00710
27446

01 - -
FBO-Verlag - Postf. 316 - D-7570 Baden-Baden



Dr. Heik Afheldt

Vorsitzender der Geschäftsleitung der PROGNOSE AG, Basel (Schweiz)

Dr. Hans-Joachim Grobe

Mitglied der Geschäftsleitung der Diebold Deutschland GmbH, Frankfurt, und Schriftleiter des »Diebold Management Report«

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Erwin Grochla

Geschäftsführender Direktor des Betriebswirtschaftlichen Instituts für Organisation und Automation an der Universität zu Köln (BIFOA)

Jürgen Hiller

Direktor »Personal und Controlling« bei der DATEV eG, Nürnberg

Hans Isensee

Ministerialrat im Bundesministerium für das Post- und Fernmeldewesen, Bonn

Prof. Dr. Manfred Lepper

Präsident der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, Köln, und Herausgeber der Fachzeitschrift »VOP«

Ernst Meissner

Direktor der Allianz Versicherungs AG, München

Friedrich A. Meyer

Präsident des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) e. V. und geschäftsführender Gesellschafter der ADV/ORG A. Meyer GmbH, Wilhelmshaven

Prof. Dr. Heinz-Leo Müller-Lutz

Vorstandsmitglied des AWW – Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung e. V., Eschborn

Hans-Martin Müller-Nobiling

Vorstandsvorsitzender der Gesellschaft für Organisation e. V. und Direktor für Organisation und Personalwesen der Touristik Union International GmbH & Co. KG, Hannover

Prof. Dr. Werner Pfeiffer

Inhaber des Lehrstuhls für Industriebetriebslehre (Betriebswirtschaftliches Institut) an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Prof. Dr. Dr. habil. Arnold Picot

Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensführung und Organisation an der Universität Hannover (Institut für Unternehmensplanung)

Prof. Dr. Ralf Reichwald

Inhaber der Professur für Produktionswirtschaft und Arbeitswissenschaft im Fachbereich Wirtschafts- und Organisationswissenschaften an der Hochschule der Bundeswehr München

Lorenz Straßer

Vorstandsvorsitzender des Verbandes für Textverarbeitung (VTV) e. V. und Abteilungsdirektor der Daimler Benz AG, Stuttgart

Prof. Dr. Norbert Szyperski

Vorsitzender des Vorstands der Gesellschaft für Mathematik und Datenverarbeitung (GMD), St. Augustin

Walter Tietz

Leiter des Referats »Datenkommunikation« beim Fernmeldetechnischen Zentralamt der Deutschen Bundespost (FTZ), Darmstadt

OFFICE MANAGEMENT
[bürotechnik (BTA + bto)]

Juni 1984

Heft 6

32. Jahrgang

Herausgeber

Heinz Scharfenberg

Chefredaktion und Produktion

Dipl.-Ökonom Norbert Henkel

Redaktion

Janny Scharfenberg

Dr. Horst G. Schönecker

Auslandskorrespondenten

Dr. Herbert Laszlo (Österreich)

Günther Leue (USA)

Willem de Moll (Niederlande)

Hans R. Rinderknecht (Schweiz)

Titelbild

Norbert Henkel

Verlag

FBO – Fachverlag für Büro- und Organisationstechnik
Göller GmbH, Postfach 3 16, Hermannstraße 2, D-7570 Baden-Baden, Telefon (0 72 21) 27 10 66-68, Telex 7 81 280

Verlagsleitung

Josef Bayer

Anzeigen

Cornelia Maschke

Druck

Fortuna-Druck, Rheinstraße 23, D-7554 Kuppenheim, Telefon (0 72 22) 4 20 31, Telex 7 86 626

Erscheinungsweise

Monatlich

Bezugspreis

Jahresabonnement 120 DM, Einzelheft 14 DM (zuzüglich Vertriebskosten und 7% MwSt.)

Bezugsbedingungen

Bestellungen direkt beim Verlag oder über jede Buchhandlung. Kündigungen müssen sechs Wochen vor dem Ende des Kalenderjahres vorliegen, andernfalls verlängert sich das Abonnement um ein weiteres Jahr. ISSN 0343-2319

*

Der Nachdruck von Artikeln bedarf der Genehmigung der Redaktion. Das Zitieren mit genauer Quellenangabe ist erwünscht. Gezeichnete Artikel stimmen nicht immer mit der Ansicht der Redaktion überein. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Bilder wird keine Gewähr übernommen.

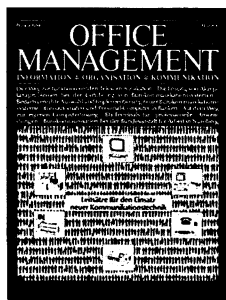
*



Die Auflage dieser Zeitschrift wird regelmäßig von der IVW (Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern) geprüft.

THEMEN

Kommunikation



119

**Die Titelgeschichte
Zur Effektivierung
der Büroarbeit mit neuer
Kommunikationstechnik**
von Arnold Picot und Ralf Reichwald befaßt sich mit grundsätzlichen Fragen, die sich bei der Einführung neuer Techniken im Büro stellen, und entwickelt daraus Leitlinien für einen möglichst effektiven Technikeinsatz

Der Weg zur funktionierenden Telekommunikation
(Holger Schellhaas/Horst G. Schönecker)



Die Lösung von Akzeptanzproblemen bei der Einführung von Bürokommunikationssystemen
(Werner Odemer)
Dieser Beitrag zeigt, welche Vorgehensweisen erforderlich sind, um Fehler bei der Einführung von Bürokommunikationssystemen zu vermeiden

Der effiziente Einsatz von Bürotechnik will geplant sein! (Ulrich L. Manz)

Bedarfsgerechte Auswahl und Implementierung neuer Bürokommunikationssysteme (Gonzalo Lopez-Diaz)

Vom Risiko, ein Büroinformationssystem zu installieren (Mary Cooper/Ingrid Wächter-Lauppe)

Büroautomation und Personal-Computer in Banken (Klaus Heinrich/Rainer Jesenberger)

Auf dem Weg zur eigenen Computerlösung (IV) (Wolfgang Bauer)

Btx-Terminals für »professionelle« Anwendungen

Bürokommunikation bei der Bundesanstalt für Arbeit in Nürnberg (Berthold Mitrenga/Hans Zangl)

Die Förderung der Anwendung neuer Technologien in Büro und Verwaltung im Rahmen des Programms »Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens« (Christoph Kasten/Constantin Skarpelis/Heinz Thuncke)

Zehn Jahre Verband für Textverarbeitung (VTV) (Heinz Scharfenberg)

Organisation

Vordrucke nach dem UN-Layout-Key (Max Helbig)

Paperware

Die Wirtschaftlichkeit von Formulargebrauchsformen (Jürgen Grosse)

528 **Versicherungswirtschaft**
Die Organisation der kundenorientierten Sachbearbeitung im Innendienst des Versicherungsunternehmens (VI) (Udo-Achim Wrieske) 606

FORUM

Anwendungen

Elektronische Laser-Drucksysteme: Vielseitige Einsatzmöglichkeiten im Lebensmittelhandel 608

Modulare Hardware und ausbaufähige Basis-Software 610

Eine gelungene Realisation von Daten- und Textverarbeitung 612

Teletex-Nebenstellenanlage: Verbesserung der Kommunikation im externen und internen Bereich 614

544 **Integrierte S.W.I.F.T.-Lösung bei der Société Générale: »Alles aus einer Hand« ist kein Schlagwort** 616

Personal

90 Prozent aller Führungskräfte haben Anspruch auf eine betriebliche Altersversorgung 617

Normen

Europäische Computerunternehmen einigen sich auf internationale Standards für die Datenkommunikation 618

548 *Datenverarbeitung*

Sicherheit im elektronischen Zahlungsverkehr 618

552 **Menschen, Computer und Schach** 619

556 **Datapoint-»PRO-VISTA«** 619

Unternehmen

562 **Zu neuen Ufern** 620

566 **Kienzle: Konsolidierung macht deutliche Fortschritte** 621

571 **Lanier und Harris ab Juni zusammen** 622

580 **Beehive mit eigener Niederlassung** 623

580 **Ashton-Tate mit Niederlassung in Deutschland** 623

586 **U-BIX: Miteinander, nicht gegeneinander** 624

Produkte

»pitty« – Vision des kommunikativen Büros 625

Northern Telecom Data Systems stellt neue Familie »VIENNA« vor 626

593 **Motorola: Neue Produkte für die Bürokommunikation** 626

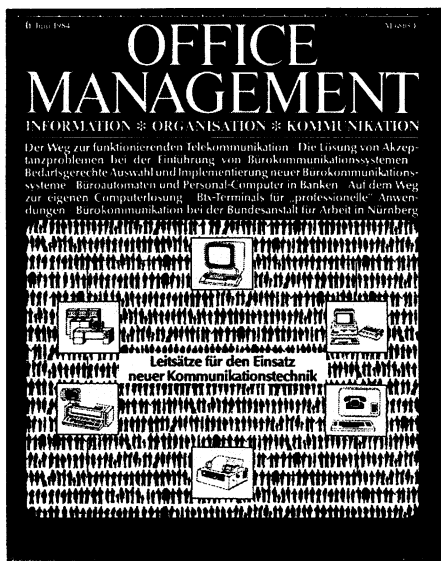
SPIEGEL

594 **Neue Produkte** 628

Unternehmen 632

Leute 632

Bücher 634



FBO

Titelgeschichte

Zur Effektivierung der Büroarbeit mit neuer Kommunikationstechnik

Einige Leitsätze für das Organisationsmanagement*

Arnold Picot / Ralf Reichwald

Büroarbeit ist eine Arbeit, an der fast immer mehrere Personen beteiligt sind. Etwa zwei Drittel aller Bürotätigkeiten sind daher mit Kommunikation verbunden (vergleiche Bild 1).

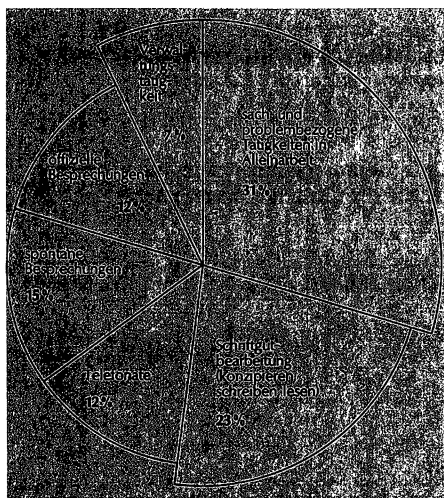


Bild 1: Tätigkeitsstruktur im Bürobereich

Kommunikation im Büro, das bedeutet »sich abstimmen«, »informieren«, »überprüfen«, »verhandeln«, »koordinieren« oder »Entscheidungen durchsetzen«. Dabei eignen sich keineswegs alle Kommunikationswege für jede Aufgabe gleichermaßen. Schon in der traditionellen Büroarbeit zeigt sich, daß Brief, Telefon oder das persönliche Gespräch sehr unterschiedlich eingesetzt werden. Interessanter wird die Frage künftig, wenn durch den Einsatz der neuen Kommunikationsmedien die Möglichkeiten der Bürokommunikation vielfältiger werden.

Wenn ein Drittel der Büroarbeit aus

Kommunikation besteht, dann wird es deutlich: Verbesserungen der mündlichen und der schriftlichen Kommunikation, etwa durch Einsatz neuer Techniken, bewirken eine Steigerung der Ergiebigkeit von Büroarbeit. Die Bemühungen der Hersteller von Kommunikations- und Informationstechnik, stärker in die Bürowelt einzudringen, setzen also im Grundsatz richtig an, wenn man das enorme Volumen von Informations- und Kommunikationsarbeit im immer noch wachsenden Bürobereich betrachtet. Der Zeitpunkt ist nicht fern, zu dem die Hälfte aller Erwerbstätigen im Büro beschäftigt sein wird.

Es sind vorwiegend drei Problemstellungen, mit denen das Organisationsmanagement konfrontiert wird, wenn heute über den Einsatz neuer Kommunikationstechnik im Büro zu entscheiden ist:

1. Es weiß zu wenig über die Schwachstellen der Büroabläufe, die durch den Einsatz von Technik behoben oder wenigstens vermindert werden sollen.
2. Es weiß zu wenig über den Zusammenhang von Kommunikation und Aufgabe, das heißt, welche der neuen Techniken für welchen Aufgabenbereich geeignet sind, um die gewünschte Effektivierung zu bringen.
3. Es hat Probleme, den von ihm gewünschten Technikeinsatz zu realisieren, wenn in Gestaltungsprogrammen das Interesse an Meß- und Berechenbarkeit dominiert.

Diesen eher grundsätzlichen Fragen soll im folgenden nachgegangen werden, um daraus jeweils Leitlinien für die Einfüh-

rung neuer Kommunikationstechniken im Büro abzuleiten.

Wo liegen die Schwachstellen der Aufgabenabwicklung im heutigen Büro?

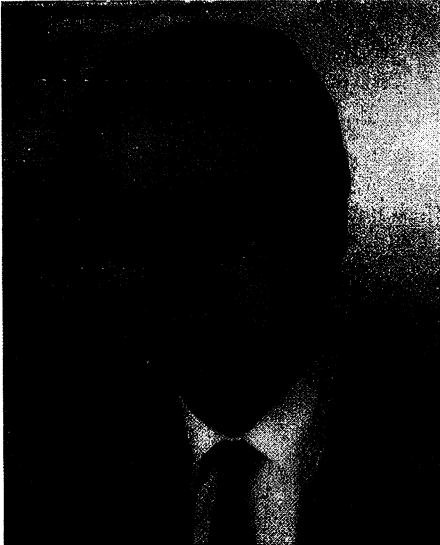
Sucht man nach den Faktoren, die die Arbeitsabwicklung im Büro am meisten behindern, so werden vorwiegend genannt:

- lange und schwerfällige Dienstwegregelungen,
- lange Durchlaufzeiten bei schriftlichen Vorgängen,
- Medienübergänge (zum Beispiel Schriftgutablage, digitale Schriftguterstellung und Schriftgutverarbeitung),
- die mit Reisen und externen Verpflichtungen verbundenen Abwesenheiten vom Arbeitsplatz,
- Mehr-Personen-Kommunikation im Telemedienbereich,
- die zwischenmenschliche Verständigung (das Konsens-Problem),
- die schwere Erreichbarkeit von Kommunikationspartnern,
- die richtige Zuordnung von Informationen in der Ablage,
- das Wiederfinden abgelegter Informationen,

* Die Ausführungen basieren (auszugsweise) auf den Ergebnissen zum Forschungsprojekt Bürokommunikation, veröffentlicht in

– Picot, A./Reichwald, R.: Bürokommunikation – Leitsätze für den Anwender, München 1984 (erscheint in Kürze),
 – Picot, A./Reichwald, R. (Hrsg.): Bürokommunikation, acht Einzelbände, München 1983/84,
 – einer Vortragsreihe von A. Picot zum Thema »Leitsätze zur Verbesserung der Kommunikation im Büro« auf der Hannover-Messe 1984 vor Kunden der Firma 3M,
 sowie den Ergebnissen der Begleitforschung bei der Einführung eines integrierten Bürosystems (Beckurts, K. H./Reichwald, R., Kooperation im Management – Anwendererfahrungen, München 1984; mit freundlicher Genehmigung des Verlags CW-Publikationen, Friedrichstraße 31, 8000 München 40).

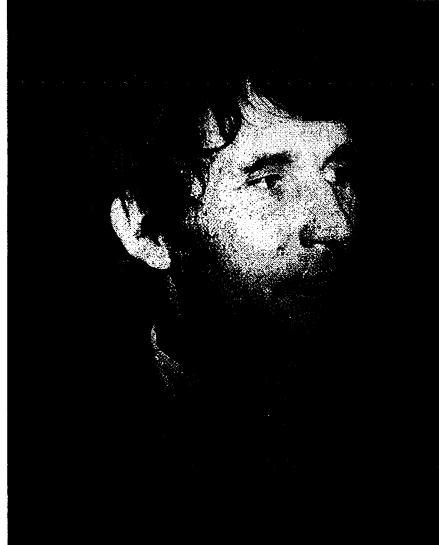
Die Autoren: Prof. Dr. Dr. habil. Arnold Picot ist Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensführung und Organisation an der Universität Hannover (Institut für Unternehmensplanung), Prof. Dr. Ralf Reichwald ist Inhaber der Professur für Produktionswirtschaft und Arbeitswissenschaft im Fachbereich Wirtschafts- und Organisationswissenschaften an der Hochschule der Bundeswehr München.



Arnold Picot

– die Aktualität von Karteien und Zeichnissen.

Bild 2 zeigt das Ergebnis einer Schwachstellenanalyse von Culnan/Bair aus dem Jahr 1981 im mittleren und höheren Management von Industrieunternehmen. Die Bedürfnisse der Aufgabenträger nach Beseitigung von Hemmfaktoren für die Aufgabenerfüllung richten sich vorwiegend auf die Verbesserung kommunikativer Möglichkeiten. Die Abbildung zeigt auch, inwieweit durch die unterschiedlichen informationstechnischen Medien diesen Bedürfnissen nach Effektivierung entsprochen werden kann. Die Gegenüberstellung von Anforderungen und Potential läßt erwarten, daß mit der Einführung der technischen Medien im Büro eine erhebliche Effektivierung der Büro-



Ralf Reichwald

arbeit besonders in zeitlicher und in qualitativer Hinsicht erzielt werden kann.

Aus dieser Schwachstellenbetrachtung können Leitsätze abgeleitet werden (siehe Kasten rechte Spalte oben).

Was wissen wir über den Zusammenhang von Büroaufgaben und dem jeweils geeigneten Kommunikationskanal?

Daß die Aufgaben in Büro, Verwaltung und Management sehr unterschiedlich sind, ist eine Binsenweisheit: Führungsaufgaben wie Ziele entwickeln, Motivieren, Integrieren oder Anpassung an Veränderungen unterscheiden sich von reinen Fachaufgaben, bei denen eine vorgegebene Problemstellung zu lösen ist.

Bedürfnisse nach Verbesserung in der Büroarbeit (Schwachstellen in der Aufgabenabwicklung)	Mit Kommunikation verbunden?	Elektronic Mail	Telekonferenz	Textverarbeitung	Elektronische Ablage
1. Beschaffung schwer zugänglicher Information	x				x
2. Verminderung der Unterbrechung	x	x	x		
3. Verminderung der Verzögerungen bei schriftlicher Kommunikation	x	x		x	
4. Verminderung telefonischer Fehlverbindungen	x	x			
5. Zunahme der Verfügbarkeit von Ressourcen					x
6. Verminderung der Informationsredundanzen	x	x			
7. Verminderung ungleicher Arbeitsbelastung					
8. Unterstützung des personellen Informationsmanagements	x	x	x		x
9. Unterstützung der Planung und Datenverarbeitung	x		x	x	
10. Reduzierung irrelevanter Informationen	x	x	x		
11. Verbesserung der Erreichbarkeit	x	x	x		
12. Unterstützung personeller Entscheidungen					x
13. Verminderung unnötiger Kontakte	x	x	x		
14. Reduzierung der Mißverständnisse	x	x	x	x	
15. Erleichterung der Kontaktaufnahme	x	x	x		
16. Verminderung der Reisetätigkeit	x	x	x		
17. Verringerung des Zeitaufwands bei der Anfertigung von Berichten	x		x	x	

Bild 2: Schwachstellen in der Büroarbeit (Rangreihung) aus der Sicht von Managern und Eignungspotential von Informationstechnologie zur Schwachstellenbehebung (nach Culnan/Bair, 1983)

Kommunikative Arbeitsprozesse sind der Engpaß in der Büroarbeit. Verbesserung der Kommunikation bedeutet Effektivierung der Büroarbeit durch:

- beschleunigten Informationstransport,
- bessere Erreichbarkeit,
- Entlastung von aufwendigen Routinetätigkeiten (zum Beispiel Versand, Empfang, Zeichnungen anfertigen, Speichern),
- Erleichterung der Dokumentation,
- verbesserte Kommunikationsqualität und Kommunikationsergebnisse,
- Integration mit vor- und nachgelagerten Stufen der Informationsverarbeitung (Weiterverarbeitung, Speicherung, Wiedervorlage, Verteilung),
- Erleichterung des vertraulichen Informationsaustauschs.

Um diese Effekte der Technik im Büro auch tatsächlich zur Wirkung zu bringen, müssen die Zusammenhänge von Aufgabe und Technischeinsatz genauer analysiert werden.

Ganz abgesehen von inhaltlichen Unterschieden variieren Fachaufgaben stark nach dem Grad ihres Routinecharakters, das heißt ihrer Komplexität, Veränderlichkeit und Planbarkeit.

Es liegt auf der Hand, daß aus der Aufgabenvielfalt sehr unterschiedliche Anforderungen an die Kommunikation erwachsen, wenn die Aufgaben erfolgreich erfüllt werden sollen. Die Zieldurchsprache mit einem Mitarbeiter erfordert andere Kommunikationsqualitäten als beispielsweise die monatliche Ergebnisberichterstattung.

Welche Kommunikationsanforderungen sind es nun, die in Management, Büro und Verwaltung in Abhängigkeit von der Aufgabenstellung zu bewältigen sind? Geht man von einer einfachen Einteilung der Aufgaben in Fach- und Führungsaufgaben aus, so gilt der folgende Leitsatz:

Je geringer der Routinecharakter einer Fachaufgabe, desto stärker ist der Bedarf an mündlicher Kommunikation. Und: Je größer die personenbezogene Führungs- und Kooperationsverantwortung einer Aufgabe, desto stärker ist der Bedarf an mündlicher Kommunikation.

Diese Aussagen sind kurz zu erläutern:

Routine drückt sich aus in der Kenntnis eindeutiger Arbeitsverfahren zur Lösung

klar definierter Aufgaben, in der Einübung und der einfachen Handhabung dieser Verfahren sowie in einem seltenen Änderungsbedarf der Aufgaben und Verfahren. Unter solchen Bedingungen kann man die für die Aufgabenerfüllung notwendigen Informationen und Kommunikationsbeziehungen eindeutig planen und programmieren sowie weitgehend über technische Systeme bereitstellen (Bild 3). Typische Beispiele sind die Rou-

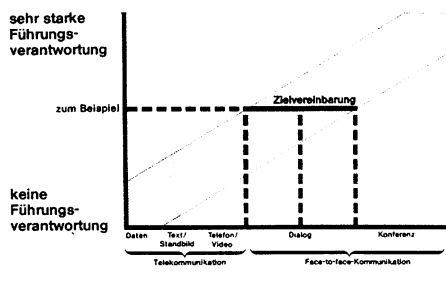


Bild 3: Zusammenhänge zwischen Führungsverantwortung und Kommunikationsform

tine- oder Standardsachbearbeitung mit Hilfe der elektronischen Daten- und Textkommunikation, aber auch Routineanfragen von Managern im Sekretariat (Posteingang, Postbearbeitung, Terminabstimmung).

Je weiter sich die Aufgabenmerkmale von den Routineeigenschaften entfernen, desto weniger programmierbar ist die Informationsversorgung und -weitergabe. Mündliche Erläuterung, persönliche Aussprache, Dialog und Konferenz sind nun für Informationsgewinnung und Problemlösung unerlässlich. Spontaneität, Kreativität und Erklärung sind zunehmend im Kommunikationsprozeß gefragt. Problemlösungen im Forschungs- und Entwicklungsbereich, Entwicklung und Durchsetzung von Marketingstrategien oder Beurteilung des Kunden- und Konkurrenzverhaltens sind typische Beispiele. Technische Hilfsmittel, die derartige Anforderungen der mündlichen Telekommunikation und vor allem der mündlichen Face-to-face-Kommunikation unterstützen (Präsentationshilfen, Konferenzsysteme) ermöglichen bei solchen Aufgaben eine Steigerung der Leistungsfähigkeit im Büro.

In ähnlicher Weise läßt sich der Zusammenhang zwischen Führungsanforderungen und Kommunikationsanforderungen erläutern (Bild 4). Führung heißt, andere zu einem zielgerechten Handeln veranlassen. Hierbei ist die Herstellung von Vertrauen und von gemeinsamer Wertorientierung von nicht zu unterschätzender Bedeutung, wenn man nicht allein mit aufwendigen, oftmals unergiebigem bürokratischen Methoden und Sanktionen führen will. Die Kommunikationstheorie weist eindeutig nach, daß die Herstellung derartiger gemeinsamer Ver-

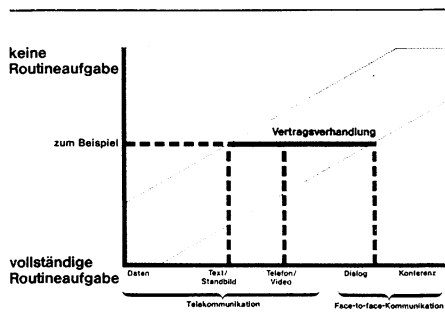


Bild 4: Zusammenhänge zwischen Routinecharakter der Sachaufgabe und Kommunikationsform

trauens- und Wertorientierung unabdingbar der persönlichen Face-to-face-Kommunikation bedarf, möglichst in überschaubaren Gruppen. Nur so kann die notwendige Einbindung und Motivation sowie die Bereitschaft zur Anpassung an neue Aufgaben gelingen. Japanisches Management wie auch das Management sehr erfolgreicher amerikanischer und europäischer Unternehmen zeugen von der Richtigkeit dieser Erkenntnis. Führung unter Vernachlässigung der mündlichen, besonders der Face-to-face-Kommunikation, muß unter den heutigen Anforderungen scheitern.

Wir sehen also: Nur wer die Kommunikationsanforderungen kennt, die die vielfältigen Aufgaben im Unternehmen stellen, wird richtige Verbesserungsmöglichkeiten auswählen. Diese beinahe triviale Erkenntnis ist in der Praxis keineswegs selbstverständlich.

Nicht selten ist der Fehlschlag von Technischeinführungen weniger auf die Technik als vielmehr auf ihren falschen aufgabenorientierten Einsatz zurückzuführen.

Zu beachten ist, daß jede Unternehmung und jeder Aufgabenträger nicht nur einen in sich geschlossenen Aufgabenbereich bewältigt (zum Beispiel eine bestimmte Routineaufgabe oder nur Führung), sondern ein Spektrum von Teilaufgaben, die unter Kommunikationsgesichtspunkten unterschiedliche Anforderungen stellen. Jedoch hat jeder Aufgabenträger einige kritische Teilaufgaben zu erledigen, ohne deren sachgerechte Erfüllung seine Gesamtaufgabe scheitert. Bei diesen kritischen Teilaufgaben muß der Organisator jeweils für die Verbesserung der Bürokommunikation ansetzen.

Selbstverständlich wäre es etwa falsch, die Verbesserung der Führungskommunikation ausschließlich durch neue Textmedien anzustreben; neben der Belieferung mit relevanten Daten und Texten sind hier vor allem Konferenztechnik und Dialoggestaltung nötig. Im Bereich der Sachbearbeitung dürfte eine Unterstützung durch Daten- und Textkommunikation vorherrschen, während beispielsweise Konferenztechnik stärker in den Hintergrund tritt.

Aus der Betrachtung der Zusammenhänge von Aufgabe und Kommunikationskanal können die folgenden Leitsätze abgeleitet werden:

- Für die Verbesserung der Kommunikation im Büro in den verschiedenen Aufgabenbereichen gibt es keine Einheitstechnik. Die Kommunikationsanforderung ergibt sich aus der Aufgabe. Die Vielfalt der Aufgaben muß sich in einer Vielfalt von Gestaltungslösungen widerspiegeln, wenn das jeweils am besten geeignete Konzept eingesetzt werden soll.
- Technische Kommunikationsdienste wie Teletex, Datex, Bildschirmtext, Mailbox – um die wichtigsten Neuerungen zu nennen – unterstützen vorwiegend die schriftliche Kommunikation, das heißt solche Aufgabenbereiche, die mit administrativen Tätigkeiten befaßt sind (Sachbearbeitung, Berichtswesen, Mitteilungsdienste).
- Telefondienste, Videounterstützungen und vor allem die Konferenztechniken ermöglichen eine Unterstützung der Aufgabenbereiche, die weniger strukturiert sind sowie Führungsaufgaben, die für die Koordination und Innovationsfähigkeit der Unternehmung eine überragende Bedeutung haben.

Kommunikationstechnik im Einsatz – Konfliktfelder für das Organisationsmanagement

Die Arbeitsorganisation bildet den Rahmen für die Arbeitsabläufe. Sie ist entscheidend für die Freiheitsgrade der Abwicklung, die Art der Kooperation mit Assistenzkräften (zum Beispiel zentrale/dezentrale Sekretariatsorganisation, zentraler/dezentraler Schreibdienst), die Anpassungsfähigkeit an veränderte Umweltbedingungen und schließlich für die Leistungsfähigkeit einer Büroorganisation überhaupt.

Ausgehend von den betrachteten Fällen der Routine- und Führungsaufgaben können in der Büroarbeit vereinfachend drei Aufgabentypen unterschieden werden, die den schwierigen Zusammenhang von Aufgabe, Arbeitsorganisation und Technischeinsatz verdeutlichen (vergleiche Bild 5). Der einzelfallorientierte Aufgabentyp dominiert im Führungsbereich, der routinellorientierte Aufgabentyp in der standardisierbaren Sachbearbeitung (zum Beispiel Rechnungswesen) und der Aufgabentyp 2 (Mischtyp) bildet das breite Mittelfeld der Büroarbeit in der qualifizierten Sachbearbeitung der Unternehmensverwaltung und in der öffentlichen Administration ab.

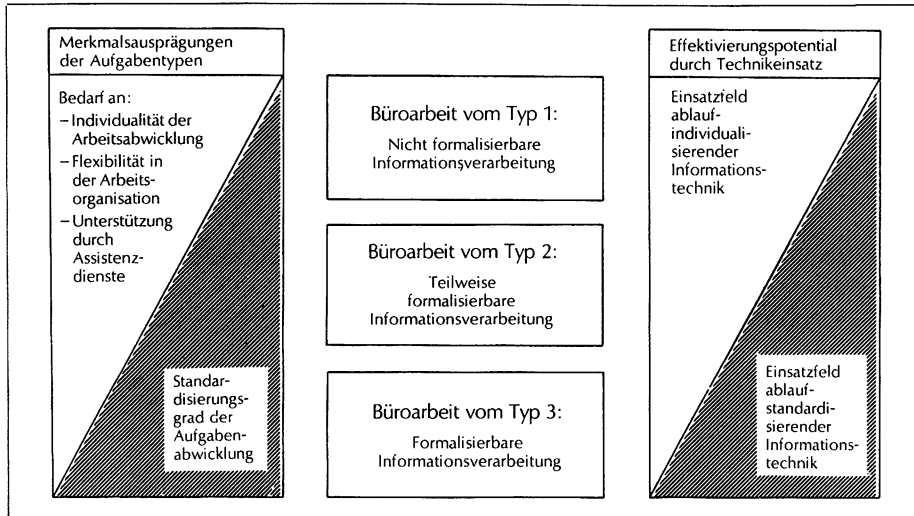


Bild 5: Grundtypen der Bürotätigkeit und Konfliktfelder der Technikeinsatz

Bild 5 verdeutlicht das Konfliktpotential in der Büroarbeitsgestaltung beim Einsatz von Kommunikationstechnik einerseits und Datenverarbeitung andererseits. Aufgaben und Technik verlangen von der Arbeitsorganisation jeweils unterschiedliche Rahmenbedingungen.

Büroarbeit vom Typ 1 verlangt organisatorische Rahmenbedingungen für eine individuelle Aufgabenabwicklung. Jede Einhaltung von Ablaufvorschriften, starren Wegen der Informationsbeschaffung und -weiterverarbeitung kann in diesem Bereich nur hinderlich sein.

Welchen Arbeitsaufwand ein Führungsteam mit der Planung eines Investitionsprojekts betreibt, besonders wenn dieser Prozeß mit zahlreichen Abstimmungsschleifen verbunden ist (Unternehmensleitung, Banken, Belegschaft, Betriebsrat), ist schwer im voraus zu bestimmen; das Ergebnis dieser Planungsarbeit kann oft erst langfristig beurteilt werden.

Mit dem Standardisierungsgrad der Arbeitsabläufe, das heißt, mit zunehmender Starrheit der Arbeitsorganisation steigen Meßbarkeit und Berechenbarkeit der Büroarbeit. Bei standardisierten Abläufen, etwa in der Buchhaltung oder im Mahnwesen, kann der Aufwand für einen Vorgang über die Zeit gemessen werden, die Arbeitsleistungen pro Aufgabenträger können in der Regel gezählt werden.

Dieser Zusammenhang zwischen Arbeitsorganisation und Meßbarkeit der Büroarbeit ist in der Bürorationalisierung deshalb nicht unbeachtlich, weil vielfach der Erfolg von Technikeinsatz über Kosten- und Leistungsrechnungen nachgewiesen werden muß. Im Fall standardisierbarer Abläufe ist das regelmäßig besser zu belegen als in anderen Fällen.

Analysierbarkeit der Büroarbeit und Messung der Arbeitsergebnisse sind Voraussetzungen für den Einsatz bewährter Methoden der Planung und Kontrolle, der Wirtschaftlichkeits-, der Kosten- und Lei-

stungsrechnung. Dieser Aspekt ist beim Einsatz von Technik dann relevant, wenn Rationalisierungseffekte erwartet werden, die in Rechnungen (Amortisationsrechnungen, Wirtschaftlichkeitsvergleiche, Kostenvergleiche) belegt werden müssen.

Als Leitsätze für die Arbeitsorganisation gelten die folgenden Beziehungen:

- Je mehr der Einzelfall im Vordergrund steht, desto mehr Freiheitsgrade muß die Arbeitsorganisation für die Büroarbeit belassen.
- Je niedriger der Planungsgrad der Aufgabe, desto höher ist der Bedarf an Flexibilität in der Arbeitsorganisation.
- Je höher der Komplexitätsgrad der Aufgabe, desto größer ist der Bedarf an Informations- und Kommunikationsunterstützung.

Für die Arbeitsanalyse und die Durchführung von Rechenverfahren gilt die folgende Beziehung:

Je niedriger der Organisationsgrad in der Bürozeit, das heißt je mehr Freiheitsgrade für den Arbeitsablauf bestehen, desto niedriger sind allerdings die Meßbarkeit und Analysierbarkeit von Arbeitsaufwand und Arbeitsergebnis.

In diesen Beziehungen drückt sich ein Konfliktfeld der heutigen Organisationspraxis aus: zum einen die Auseinandersetzung zwischen den Vertretern der Datenverarbeitung und den Organisatoren. Während die Vertreter der Datenverarbeitung häufig von der Vorstellung geleitet sind, daß sich (beinahe) jede Büroar-

beit standardisieren läßt, sind Organisatoren oft durch die Erfahrungen mit zuviel Datenverarbeitung, teilweise aber auch durch Negativerfahrungen in der Textverarbeitung mit den Grenzen der Standardisierbarkeit vertraut. Es besteht in vielen Fällen die Ansicht, daß ein Mehr an Standardisierung in der Büroarbeit den Zielen der Produktivitätssteigerung abträglich ist. Verschärft wird die Auseinandersetzung um mehr oder weniger Standardisierung und Datenverarbeitungseinsatz in der Büropraxis durch die Vertreter des Rechnungswesens, die an verbesserten Meßbarkeitsbedingungen für Wirtschaftlichkeitsrechnungen, Planungs- und Kontrollrechnungen interessiert sind. Hier wird häufig einem Mehr an Standardisierung das Wort gesprochen.

Zusammenfassende Schlußfolgerungen für den Einsatz von Kommunikationstechnik im Büro

Die Ausführungen haben gezeigt, daß in der Büroarbeit ein beachtlicher Bedarf nach Einsatz neuer Kommunikationsmedien besteht. Die Kommunikation und die mit ihr verbundenen Arbeitsvorgänge können über Technikeinsatz erheblich effektiviert werden.

Durch den Einsatz neuer Kommunikationsmedien für die Text-, Daten-, Sprach- und Bildkommunikation können also erhebliche Produktivitätsreserven im Büro aktiviert werden. Die Schwachstellenbetrachtung zeigt aber auch, daß neben neuen Medien für die Verbesserung der Kommunikation verbesserte (technische) Möglichkeiten für die Informationserstellung, -ablage und -verwaltung benötigt werden.

Um zu den gewünschten Effizienzverbesserungen in der Büroarbeit zu kommen, muß allerdings das jeweils geeignete Technikkonzept realisiert werden. Dieser Gesichtspunkt verlangt vom Organisator genaue Kenntnisse über den Zusammenhang von Technikbedarf und Aufgabe, von Aufgabe und Anforderungen an die Arbeitsorganisation. In bezug auf das herkömmliche betriebswirtschaftliche Denken in Meß- und Rechengrößen verlangt das Programm der Büro-technisierung neue Denkansätze.

Ferner müssen nicht-technische Maßnahmen wie eine geeignete Führungsphilosophie und Personalpolitik, Organisationsentwicklung und Ausbildung dazu beitragen, die notwendigen Qualifikationen und den wertorientierten Konsens für eine erfolgreiche Kommunikation im Unternehmen sicherzustellen. Die beste Kommunikationstechnik ist wertlos, wenn die Menschen, die sie nutzen sollen, nicht verständigungsfähig oder nicht verständigungsbereit sind!