

mithalten konnten.“ Auch die ausgefeilten skandinavischen und italienischen Kreationen schafften es nicht, sich in bundesdeutschen Büroetagen zu etablieren. Im Gegenteil: Die Germans bitten im Ausland immer mehr, an ihren Tischen Platz zu nehmen. Einen großen Deal landete beispielsweise vor kurzem Voko in den Vereinigten Staaten. Die Weltbank orderte für über zehn Millionen Dollar Büromöbelkultur aus den Gießener Montagehallen.

Begnügten sich die Marketingmanager früher mit einem Exportanteil von durchschnittlich elf Prozent, so zimmern sie jetzt an Konzeptionen, die der neuen deutschen Möbelmasche noch mehr Schliff verleihen sollen. Im Visier haben sie 30 Prozent und mehr. So geht schon jetzt jedes fünfte Büromöbel der Freiburger Fortschritt GmbH an ausländische Abnehmer. Mit einem Exportanteil von 18,5 Prozent liegen die Süddeut-

schen dennoch unter dem Branchendurchschnitt von 21 Prozent. Mit 30 Prozent gibt Voko nach wie vor den Ton an. König & Neurath will seinem Vertriebskonzept – zentrale Steuerung über qualifizierte Fachhandelspartner – auch im Ausland treu bleiben. Den Exportanteil wollen die Karbener kurzfristig auf 30 Prozent hochschrauben.

Mit prallen Auftragsbüchern können die deutschen Büromöbelhersteller denn auch in Zukunft rechnen. „Wir bauen aus, damit wir keine Bezugsscheine ausgeben müssen“, jubelt Fortschritt-Chef Rolf Ehret. Und die Branche stimmt in dieses Konzert mit ein.

An der Preisschraube will die erfolgverwöhnte Zunft aber nur behutsam drehen. „Wir rechnen wie in den Vorjahren mit einem Anstieg um drei bis fünf Prozent“, kalkuliert Voko-Vertriebsleiter Breer mit Blick auf das kommende Jahr.

ULRICH GROOTHUIS

er die Tür zudem in ergonomisch optimaler Höhe präsentiert. „Alles zusammen hat die Arbeitsproduktivität“, so Ford-Sprecher Udo Reinhold, „eindeutig gesteigert.“

Auf ihr flexibles Fertigungssystem schwören auch die Traktorenbauer im Kölner Werk der Klöckner-Humboldt-Deutz AG. Seit drei Jahren bearbeiten sie Zylinderköpfe, Kurbel-, Kupplungs-, Kreiselmähergehäuse und andere Werkteile computergesteuert. So schafft der Bohrwerksdreher ein Arbeitsprogramm, das früher 31 Stunden in Anspruch nahm, heute, da er am Display die Arbeit lediglich überwacht, in 4,6 Stunden. Betriebsingenieur Paul Grulich stolz: „Das ist ein echter Beitrag zur Produktivitätssteigerung.“ Die Arbeits-

## PRODUKTIVITÄT

# Gewinne in Sekunden

**Jahrzehntelang glänzte allein die Industrie mit Produktivitätssteigerungen. Jetzt haben Computer und integrierte Kommunikationssysteme die Wende eingeläutet. Auch im Büro erhöht sich die Arbeitseffizienz – das Papiergeschiebe soll endlich der Vergangenheit angehören.**

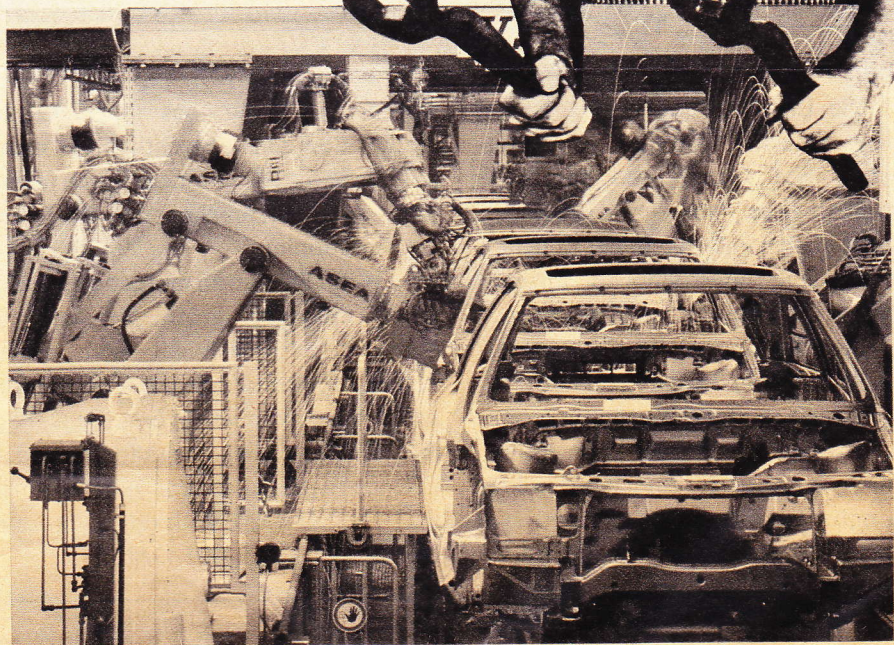
Die Wissenschaftler griffen zur Stoppuhr. „Bei manuellem Einlegen des Originals kann pro Minute jeweils eine Kopie von acht Vorlagen gemacht werden“, notierten Gerald W. Radl und Theodor Peters. „Bei automatischem Originaleinzug“, so errechneten die Arbeitswissenschaftler, können hingegen 22 Vorlagen kopiert werden: „Der Produktivitätsgewinn liegt somit bei 175 Prozent.“

Als sich die Océ Deutschland GmbH im März dieses Jahres mit akademischer Unterstützung Verkaufargumente für ihre Fotokopiergeräte liefern ließ, betrat die Mülheimer Tochter der niederländischen Océ-van der Grinten N.V. Neuland. Denn der Produktivitätsgewinn durch moderne Arbeitsplätze wurde bislang fast ausschließlich für die industrielle Fertigung analysiert: „Dort hat die Rationalisierung in den vergangenen acht Jahrzehnten eine Produktivitätssteigerung von über 1000 Prozent gebracht“, sagt Hellmuth Fischer, Geschäftsführer der Stuttgarter UDF Unternehmensberatung GmbH.

Bei den Kölner Ford-Werken laufen zum Beispiel die Seitentüren des Scorpio seit Produktionsbeginn im Herbst 1985 nicht mehr mit dem Auto mit, sondern werden über eine separate Bandstraße

geführt. Die Vorteile: Die Tür kann nicht mehr zuschlagen; der Arbeiter braucht auch keinen Bogen mehr um die Tür zu schlagen, um an die Karosserie zu gelangen. An der Bandstraße bekommt

**Moderne Zeiten:  
Roboter lösen die  
Handarbeit ab**



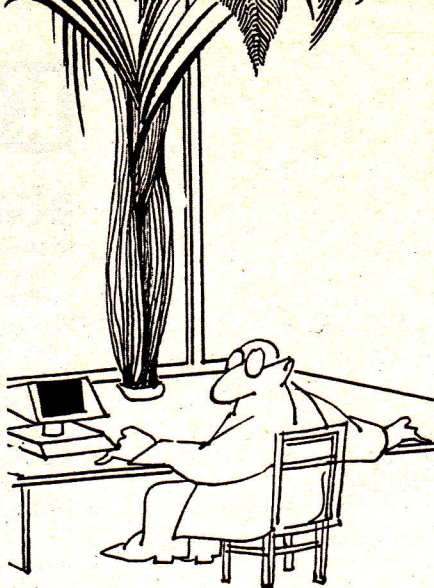
effizienz im Büro hinkt da weit hinterher. Seit 1910 – so die UDF – habe sich die Produktivität im Büro und in der Verwaltung „nur um 30 Prozent verbessert“. Und das, obwohl chipgesteuerte Helfer längst bereitstehen. „Wenn die Sekretärin den ganzen Nachmittag lang kopiert, couvertiert und frankiert“, so Rainer Holthaus, Projektleiter im Bereich Kommunikationstechnik bei der SCS Organisationsberatung und Informationstechnik GmbH in München, „dann könnte die Electronic Mail doch ganz sinnvoll sein.“ Doch anstelle des elektronischen Nachrichtenversandes überwiegt noch immer das Papiergeschiebe.

„Mit Ausnahme des oberen und mittleren Managements werden nur etwa 33 Prozent der Arbeitszeit an Büroarbeitsplätzen für schöpferische Informationsbearbeitung aufgewendet“, meint Hellmuth Fischer, „67 Prozent sind Routine.“

Hellwach werden die Unternehmen meist erst, wenn die Kosten im Büro- und Verwaltungsbereich explodieren. Diese Erfahrung mußte auch die A. Friedr. Flender AG in Bocholt machen. Die jährlich mit zweistelligen Zuwachsraten wachsende Telefonrechnung gab den innovativen Anstoß. Deshalb hält seit Dezember vergangenen Jahres eine digitale Nebenstellenanlage unter anderem Rufnummer, Bestimmungsort und Gesprächsdauer für jeden einzelnen Apparat fest und erstellt außerdem eine kostenstellengerechte Abrechnung. Mit einer Reduzierung der Kosten von rund 20 Prozent rechnet jetzt die Bocholter Unternehmensleitung.

Da die Nebenstellenanlagen darüber hinaus sämtliche anderen Postdienste integriert, hat sich im Hause Flender auch der Telexdienst verändert. Früher waren vier hauptamtliche Telexdamen für alle Abteilungen aktiv, heute jedoch tippt jede Abteilung ihre Telexe und verschickt sie dann auch selbst. „Das ist wesentlich arbeitseffizienter“, sagen die Flender-Manager.

Den Vorteil modernisierter Büroarbeitsplätze erkennen aber noch längst nicht alle Anwender. Manche lassen sich auch von den Versprechungen der Anbieter in ihren buntbebilderten Hochglanzbroschüren blenden, die indes den wirklichen Nutzen meist nicht quantifizieren. Reinhard Stamm, Berater am Münchner Institut für Organisationsforschung und Technologieanwendung (IOT), kennt diese Problematik. Deshalb erstellte er mit seinem Team selbst eine Musterkalkulation. Am Beispiel einer Auftragsbearbeitung weisen sie nach, daß sich die Durchlaufzeit von 28 auf 21 Tage reduzieren läßt, wenn die



mit der Bearbeitung befaßten Büroarbeitsplätze mit moderner Kommunikationstechnik ausgestattet sind. Bei einem angenommenen Durchschnittsgewinn von 1000 Mark pro Auftrag und 140 Aufträgen pro Jahr errechnete die IOT-Crew einen Ertragszuwachs um 35000 Mark.

Der Gewinn steckt nach Ansicht der Experten oft im Detail. Allein der optimalen Tasten-Anordnung auf einem Kopiergerät maßen die in Diensten der Océ stehenden Wissenschaftler pro Bedienungszyklus einen Zeitgewinn von 1,2 Sekunden zu. Bei unterstellten 200 Kopierzyklen ließen sich pro Tag vier Minuten Arbeitszeit einsparen. Fazit: Auch Kleinvieh macht Mist. Denn diese wenigen Minuten summieren sich innerhalb eines Abschreibungszeitraums von fünf Jahren immerhin auf 83,33 Stunden. Bei einem kalkulatorischen Stundensatz von 40 Mark, so die Océ-Studie, erspare die optimale Anordnung der Bedienungstasten Arbeitszeitkosten von 3333,20 Mark.

Die Münchner Infracrest Kommunikationsforschung GmbH glaubt, daß künftig insbesondere Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten solche Kalkulationen in ihr Kalkül einbeziehen. Bei ihrem Bemühen, die Produktivität zu steigern, werden sich die Mittelständler – so die Prognose von Geschäftsleiter Lothar Schmidt – „auf sehr einfache Geräte stürzen“. Schon jetzt herrsche daher auf dem Telefax-Markt „ein unglaublicher Boom“.

Aber auch das Interesse an integrierten Bürosystemen wächst, und die Anbieter stehen startbereit. „Datenterminal, Personalcomputer, Schreibmaschine, Drucker, Telefon und andere Bürogeräte sind nicht mehr isoliert zu betrachten“, betont Kerstin Kitzmann-Teves, Sprecherin der Ericsson Information Systems GmbH in Düsseldorf.

Die Anbieter werden sich jedoch gleichzeitig auf steigende Ansprüche der Anwender einstellen müssen. „Erhebliche Mängel“ sieht Detlef Müller-Böling, Ordinarius für empirische Wirtschafts- und Sozialforschung an der Universität Dortmund, in „zu langen Antwort- und zu hohen Ausfallzeiten“. Auch die unzureichende Berücksichtigung ergonomischer Erkenntnisse schürt nach seiner Ansicht Computerängste und gefährdet den Produktivitätsgewinn. „Wenn ich durch einen Tastendruck aus dem System fliege und erst einen Spezialisten holen muß, um wieder reinzukommen, leidet natürlich die Arbeitseffizienz“, kritisiert der Professor.

Manchem Büroarbeiter kommen diese Zwangspausen aber gar nicht ungelegen. „Mal die Ablage machen oder Kaffee kochen“, lächelt SCS-Projektleiter Holthaus, „kann ja auch sehr erholsam sein.“

THOMAS GLÖCKNER

## HUMANISIERUNG

# Lust statt Frust

**Die Kritik am Programm „Humanisierung des Arbeitslebens“ – unter sozialliberaler Koalition ins Leben gerufen – wächst. Unternehmer tadeln die Betriebsferne, Gewerkschafter befürchten kalte Rationalisierung auf Kosten der Steuerzahler. Doch die Christliberalen halten am Konzept fest.**

Selbst Otto Waalkes, Deutschlands Blödel-Barde Nummer eins, legte sich für die Humanisierung des Arbeitslebens ins Zeug. Sein Tip für eine heilere Welt am Arbeitsplatz: bunte Schraubenzieher. Die Platitüden des sprücheklopfenden Ostfriesen entlocken den Humanisierungsstrategen allerdings kaum ein müdes Lächeln. Zu ernst ist ihnen dieses Thema. Das Programm ist in die Jahre gekommen, und die einsti-

gen wortgewaltigen Verfechter einer humaneren Arbeitswelt schlagen heute moderate Töne an. Seit vor nunmehr 13 Jahren die damaligen SPD-Minister Horst Ehmke und Walter Arendt mit bescheidenen elf Millionen Mark das Programm „Humanisierung des Arbeitslebens“ (HdA) aus der Taufe hoben, hat sich einiges getan. So stieg der Etat um das Zehnfache, und auch die Ansprüche an ein menschengerechtes Arbeiten