REDLINE | VERLAG

Sigrid Hess

DIGITAL anders ARBEITEN

Effektive Methoden und neue Tools für den heutigen Büroalltag

VON DER AUTORIN DES BESTSELLERS *PERFEKT IM OFFICE*

Sigrid Hess

Digital anders arbeiten

Sigrid Hess

Digital anders arbeiten

Effektive Methoden und neue Tools für den heutigen Büroalltag

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Für Fragen und Anregungen
info@redline-verlag.de

1. Auflage 2020
© 2020 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Britta Fietzke, Frankfurt am Main
Umschlaggestaltung: Marc Fischer, München
Umschlagabbildung: shutterstock_521004418
Satz: ZeroSoft, Timisoara
Druck: GGP Media Gmbh, Pößneck
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-767-6
ISBN E-Book (PDF) 978-3-96267-156-3
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-96267-157-0

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

Inhalt

Vorwort 7

Einstieg 11

Neue Formen der Arbeit 17

Keiner gewinnt allein: Teamarbeit 37

Struktur geben 51

Datensicherheit 67

Lernen 91

Erfolg unter neuen Vorzeichen 103

Buzzword-Bingo: das A–Z der Begriffe 109

Digital zusammenarbeiten 125

Digitale Notizen 137

Aufgaben überwachen 159

Gemeinsame Dateien 177

Webkonferenz 193

Umfragen 203

Scanner-Apps 213

...und raus 217

Über die Autorin 219

Anmerkungen 221

Vorwort

Es ist eine der Besonderheiten dieses Jahrzehnts, dass viele Bereiche des Business die Digitalisierung und damit die verbundene Veränderungsgeschwindigkeit als eine der zentralen Herausforderungen erkennen und ihre eigene Rolle in der sich verändernden Welt neu definieren möchten.

Fertigung, Controlling & Finance, Marketing & Sales liefern weitläufige Beispiele für die Suche nach der eigenen Position und Bedeutung im digitalen Zeitalter. Meist wird hier branchenbezogen oder funktional argumentiert und beispielsweise über Industrie 4.0, Handel 4.0 oder Controlling 4.0 etc. nachgedacht. Im Zuge dessen werden natürlich auch einzelne Teilaufgaben innerhalb dieser Branchen oder Funktionen betrachtet und deren Fortbestand im digitalen Zeitalter kritisch hinterfragt.

Man ist sich einig darüber, dass diverse klassisch betriebswirtschaftliche Aufgabengebiete wie Auftragsabwicklung oder Planung und Budgetierung ähnliche Schicksale erleben werden wie einst die Fließbandtätigkeiten in der Montage.

Business Process Automation und Robotic Process Automation sind in aller Munde und werden zur deutlichen Reduzierung manueller Tätigkeiten in der Administration führen. Dennoch existiert weiterhin die Annahme, dass das Büro als Arbeitsplatz auch in Zukunft ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Unternehmen bleiben und seine Bedeutung weit über die einer reinen Arbeitsstätte hinausgehen wird. Die zentrale Rolle der Informationstechnologie im Büroumfeld gilt als Faktum, aber die Rolle und die Empfindungen der sie nutzenden Akteure wird eher selten diskutiert und wenig spezifiziert. Insbesondere sind Ausführungen zur Zukunft klassischer Bürotätigkeiten, von der rechten Hand des Managements bis hin zur klassischen Verwaltung und zum Ehrenamt, eher rar. Zudem muss der Fortbestand des Büros als Arbeitsraum in Zukunft

neu überdacht werden. Dieses Vakuum kann einerseits mit Sorgen und Befürchtungen gefüllt, aber auch als Raum für die kreative Suche nach einer Definition der Büroorganisation aufgenommen werden.

Das vorliegende Werk kann daher als bereichernde Ergänzung zur existierenden Literatur über Digitalisierung im Büro angesehen werden. Aus der Perspektive derer, die das Büro auch in Zukunft zum Arbeitsort und gleichzeitig zum zentralen Wettbewerbsfaktor machen sollen und wollen, beschreibt es den Wandel der Bürotätigkeit im digitalen Zeitalter. Das Buch greift die Digitalisierung nicht als Trend, sondern als Chance auf und stellt Möglichkeiten dar, wie sich Betroffene angstfrei und neugierig auf ihre neue Rolle vorbereiten können.

Ravensburg im September 2019,
Prof. Dr. oec. (HSG) Petra Kroflin

TEIL 1
NEUES ARBEITEN IN NEUEN ZEITEN

Zwei ganz verschiedene Dinge behagen uns gleichermaßen: die Gewohnheit und das Neue.

Jean de La Bruyère

Einstieg

Wie dieses Buch zu lesen ist

In diesem Buch berichte ich »von der Front«: Als Trainerin, Beraterin und Teamcoach treffe ich jedes Jahr einige hundert Menschen und verbessere mit ihnen zusammen den Umgang mit den digitalen Herausforderungen des Büroalltags. In allen Branchen, in allen Hierarchieebenen – mit überaus unterschiedlichen Ansprüchen. Das ist komplex und spannend, aber auch immer wieder inspirierend und bereichernd. Dabei verlasse ich nie ohne eine neue Idee, einen neuen Gedanken, eine neue Frage den Raum.

Das alles möchte ich hier mit Ihnen teilen. Ich erzähle Ihnen – zuweilen durchaus subjektiv und persönlich –, was aktuell auf den Bildschirmen, in den Postfächern, in den Ablagen sowie ein bisschen auch in den Köpfen und Herzen der Menschen passiert.

Schnelle technische Veränderungen gehen momentan Hand in Hand mit einer sich verändernden Einstellung zur Arbeit, sich verändernden Familienstrukturen und neuen Ansprüchen an die Lebensgestaltung. Das eine hängt mit dem anderen jedoch untrennbar zusammen.

Dieses Buch ist eine Sammlung praktischer und handfester Tipps, Anleitungen, Checklisten und Entscheidungshilfen zu fast allen Fragen rund um das digitale Arbeiten für »ganz normale Menschen im Büro«. Es soll Sie im Alltag unterstützen – egal ob Sie ein Team oder ein ganzes Unternehmen leiten, in der Sachbearbeitung sind, noch im Studium oder der Ausbildung oder ob Sie als Assistenz die Fäden in der Hand halten. Es überrascht mich immer wieder, wie sehr sich die Fragen und Stolpersteine der Akteure ähneln.

Das Buch ist in unabhängige Kapitel gegliedert. Zu Beginn jedes Themas finden Sie einen »Service für Querleser« – also eine Info darüber, worum es gehen wird und wann das Kapitel für Sie nützlich ist. Wenn Sie der Inhalt nicht interessiert, lesen Sie ihn nicht – ich nehme es nicht persönlich. Oft beginnt ein Kapitel mit einer subjektiv gefärbten Einleitung, warum ich das schreibe, was ich schreibe, und was mir an diesem Thema wichtig ist. Dann kommen die »harten Fakten«, das Fachwissen. Zum Schluss gibt es – wenn es passt – eine konkrete Anleitung für die Umsetzung. Lesen Sie also zuerst das, was Sie gerade am meisten interessiert, picken Sie sich das heraus, wovon Sie den größten Nutzen ziehen. Und dann schmökern Sie vielleicht später kreuz und quer … Das ist bei diesem Buch möglich und auch so gedacht.

Da Microsoft Office in den Büros die Standardsoftware und Office 365 jetzt in der Breite angekommen ist – angetreten, um die Informationsflüsse in unserer Zusammenarbeit zu revolutionieren –, nimmt es im Praxisteil einen recht großen Umfang ein. Damit ist keineswegs eine Bewertung verbunden, sondern eine Betrachtung des Status quo.

Es ist mir bewusst, dass in dem Moment, in dem Sie dieses Buch lesen, einiges inzwischen anders aussehen wird. Das Buch ist im Frühjahr und Sommer 2019 entstanden – nach bestem Wissen und Gewissen der Autorin, mit den zu diesem Zeitpunkt aktuellsten Versionen der Softwareprodukte. Alle digitalen Tools haben es an sich, dass sie sich schnell und regelmäßig ändern, weil sie aktualisiert werden. Betrachten Sie es bitte also weder als meinen noch Ihren Fehler, wenn eine beschriebene Funktion nicht zu finden ist, anders heißt, gar etwas anderes tut … Perfektion ist hier leider nicht möglich.

Das Ende der Perfektion

Perfekte Arbeit abliefern und zum Feierabend zufrieden die Türe hinter sich schließen – gab es das jemals wirklich? Ein Idealbild ist es mit Sicherheit. Ja, es gab und gibt weiterhin Berufe, in denen die Arbeit zum Feierabend auch wirklich zu Ende ist und man das Tagewerk anschau-

en oder zählen kann. Den allermeisten Wissensarbeitern ist das jedoch nicht möglich. Wann ist die Arbeit fertig? Wann geht es nicht mehr besser? Ist es überhaupt zielführend, das Optimum anzustreben? Oder geht es eher um eine Annäherung – »gut genug« statt »perfekt«?

Die Frage um den Zweck einer Arbeit wird immer wichtiger. Pures Abarbeiten von Aufträgen ist weniger gefragt denn je. Wenn das Ergebnis passen soll, ist es wichtig, dass derjenige, der sie erledigt, das Gesamtbild kennt.

Die Ermächtigung des einzelnen Mitarbeitenden ist dabei zentral. Man hält ihn[1] für den Experten seines Bereiches, weil er am besten entscheiden und sagen kann, was genau in welcher Reihenfolge getan werden soll und wie lange eine Arbeit bis zur Abgabe dauert.

Es ist einerseits das Ende des »Teile-und-herrsche«-Führungsstils, andererseits erwartet diese Arbeitsform ein hohes Maß an Engagement und Reflexion durch jeden einzelnen Mitarbeitenden. Mangels Vorschrift ist »Dienst nach Vorschrift« unmöglich. Innere Kündigung ausgeschlossen – in den Bereichen, in welchen das »Unternehmertum des Einzelnen« hohen Stellenwert genießt.

Der Vorteil dessen ist mehr Freiheit und Gestaltungsspielraum. Es existiert jedoch auch die Gefahr, vor lauter Engagement auszubrennen. Selbstorganisation muss mit Selbstschutz einhergehen. Und hier sind wir wieder beim Perfektionismus. Wann ist etwas gut genug, um als »fertig« zu gelten? Seltener denn je sagt einem das die Führungskraft. Wer den Anspruch an sich selbst nicht eingrenzen kann, wird es schwer haben. Oder um mit Goethe zu sprechen: »So eine Arbeit ist eigentlich nie fertig, man muss sie für fertig erklären, wenn man nach Zeit und Umständen das Mögliche getan hat!«[2]

Um aber genau diesen Moment zu finden, braucht es etwas Erfahrung, aber vor allem etwas Selbstvertrauen und Mut. Eine Arbeit loszulassen, kann sehr herausfordernd sein. Ob es sich um eine Vorentwicklung handelt, einen Kostenplan oder ein Buchmanuskript. Als ich an diesem Punkt mit meinem ersten Manuskript haderte, half mir ein Satz meines Lektors sehr: »Das perfekte Manuskript, Frau Hess, liegt ganz gewiss noch in einer Schublade – ich jedenfalls habe es bisher nicht gesehen!«

Effizienz – wofür?

Effizienz, Effektivität, Prozessoptimierung, die Zentralbegriffe des Zeitmanagements, geboren in der industriellen Produktion, übertragen auf administrative Prozesse, bestimmten einige Jahrzehnte lang die Arbeitsabläufe.

Das hat alles seine Berechtigung und bringt in der Tat wichtige wie gute Verbesserungen zutage – ohne jeden Zweifel. Doch das gilt nur, wenn der zu verbessernde Prozess einerseits bekannt ist, andererseits immer auf vergleichbare Art und Weise abläuft – sowohl bei Produktionsprozessen als auch teilweise bei stark strukturierten administrativen Prozessen.[3]

Im Bereich der schwach strukturierten Prozesse und ganz besonders im kreativen Bereich ist der Effizienzgedanke nicht nur wenig hilfreich, sondern kann regelrecht kontraproduktiv sein.

Wie lange dauert es, eine neue Konzeption einer Website zu erarbeiten? Wie lange wird es dauern, das dem Kunden überzeugend zu vermitteln?

Erst mit viel Routine kann man hierfür einigermaßen zuverlässige Zeitspannen nennen. Doch auch das kann bestenfalls ein Mittelwert sein. Die zündende Idee kommt eben, wann sie will – manchmal nach zehn Minuten, manchmal erst nach zehn Tagen – und das nach einigen Fehlversuchen.

Was die ganze Sache – für alle Arbeitnehmer – auch so schwierig macht, ist die gefühlte Tatsache, dass man arbeiten kann, so viel man will, optimieren kann, was das Zeug hält, die Bugwelle an unerledigten Aufgaben, an ungelesenen Mails wird nicht kleiner! Je effizienter man seine Aufgaben erledigt, umso schneller wachsen neue nach.

Bill Jensen schreibt in seinem wegweisenden Buch *Radikal vereinfachen*:

»Arbeit geht den Weg des geringsten Widerstandes.« Wer also fleißig alles zuverlässig abarbeitet, kann sich darauf verlassen, dass ihm oder ihr immer mehr Aufgaben »zuwachsen« – sofern der Widerstand nicht erhöht wird, hat der Fleißige also selbst nichts von seiner Effizienz. Bill Jensen hat die Leitfragen dazu griffig auf den Punkt gebracht – mit seinem LOGIK-Modell.[4]

Er wendet das auf E-Mails an, die bestimmte Informationen enthalten müssen, um der Bearbeitung würdig zu sein, doch ich denke, dass dies auf Aufgaben aller Art zutrifft:

- Limits: Gehört diese Aufgabe zu den laufenden Projekten?
- Ordnung: Sind die nächsten Schritte klar erkennbar?
- Gewünschtes Resultat: Was soll als Ergebnis herauskommen?
- Instrumente: Wie und womit werden Sie den Auftrag erledigen?
- Konsequenz: Kommt für mich etwas dabei heraus?

Bill Jensen schreibt dazu: »Wenn die Nachricht diese logischen Kriterien nicht erfüllt: Ab damit in den Papierkorb oder zurück an den Absender mit der Aufforderung, die fünf Kriterien zu erfüllen, damit Sie die Aufgabe erledigen können.« Das ist zwar radikal, doch in seiner Konsequenz durchaus ein Nachdenken wert.

Der Fünf-Stunden Arbeitstag – Optimierung weitergedacht

Konsequent zu Ende gedacht haben das Thema in jüngerer Zeit einige Unternehmen, die den Effizienzgewinn der Mitarbeitenden direkt in freie Zeit umsetzen und einen Vollzeitjob bei vollem Lohn in nur fünf Stunden täglich realisieren.

Zuerst damit bekannt wurde 2016 Stephen Aarstol, der in Kalifornien mit seiner Firma Tower Paddle Boards SUPs produziert. Seine Ansage an die Mitarbeitenden im Jahr 2015 war folgende: Alle könnten nach fünf Stunden nach Hause gehen, müssten aber in der Zeit dieselbe Arbeit erledigen wie zuvor. Wer sich das nicht vorstellen könne, suche sich eine andere Arbeit. Ob es tatsächlich Entlassungen gegeben hat, gibt der Unternehmer jedoch nicht an.

Er erklärt das damit, dass der Mensch nicht acht Stunden am Tag produktiv arbeiten könne. Bei entsprechender Fokussierung und Ausschal-

ten von Ablenkungen könne man seine Aufgaben auch in viel kürzerer Zeit erledigen, wenn alle Mitarbeitenden an einem Strang ziehen und keiner den anderen unterbrechen würde, außer es sei unvermeidbar. Die Umsätze des Unternehmens stiegen nach der Arbeitszeitumstellung um 40 Prozent.

In seinem 2016 erschienenen Buch *The Five-Hour Workday*[5] vergleicht Aarstol diese Innovation mit der, die Henry Ford vor etwa 100 Jahren mit dem Acht-Stunden-Arbeitstag einführte. Auch das galt damals als geradezu revolutionär.

In Deutschland ist Lasse Rheingans Vorreiter dieser Idee. Er hatte gerade erst die Leitung der Agentur Digital Enabler übernommen, als er seinen Mitarbeitenden eine Frage stellte, die manch einen ungläubig aufhorchen ließ: »Wollt ihr für das gleiche Geld nur fünf Stunden am Tag arbeiten?« Sie wollten – und es begann ein Experiment, das bis heute anhält und dem Bielefelder nicht nur jede Menge Zeitungsartikel, sondern auch den New Work Award 2019 in der Kategorie »Unternehmen des Jahres« einbrachte. Dabei klingt der Arbeitsalltag zunächst wenig modern: »Wir arbeiten täglich von 8 bis 13 Uhr – still, konzentriert, ohne Störung«, erzählt Rheingans im Interview am Rande der New Work Experience. Der Vorteil: Der Nachmittag steht den Mitarbeitenden frei zur Verfügung. »Die Zufriedenheit mit dem Modell ist immens. Wir sehen uns als Vorbild für andere Unternehmen.«[6] Wenn also die gesteigerte Effizienz auch der Lebensqualität der Mitarbeitenden dient, dann dient sie allen. Dann ist keine Mühe zu groß, dies auch zu erreichen. Lediglich von einem schneller laufenden Hamsterrad hat niemand etwas.[7]

Neue Formen der Arbeit

Wird es das papierlose Büro geben?

Worum es hier geht:	Beobachtungen aus 25 Jahren an der Bürofront mit einem mutigen Blick nach vorne.
Sie haben Nutzen von diesem Kapitel, wenn:	Sie sich fragen, wie wir eigentlich hierhergekommen sind und wo es nun hingehen soll.

Bis vor etwa 20 Jahren waren die Prozesse in den Büros noch recht statisch – wie das dargestellte Haus. Dann wuchs nebenan ein kleiner Busch namens EDV – die ersten E-Mails kamen, man druckte sie aus und heftete sie in einem Ordner unter einem Register namens »Korrespondenz« ab. Der Arbeitsprozess per se blieb davon zunächst unberührt.

Dann wuchs der Busch weiter und brachte das Haus in Schieflage – oder veränderte die Prozesse. In diesem Veränderungsprozess stecken wir im Moment. An manchen Stellen ist er bereits weitgehend abgeschlossen, wie es das Baumhaus symbolisiert – doch der Baum ist lebendig und wächst weiter. Vom papierlosen Büro ist schon seit den 80er-Jahren die Rede – doch der Verbrauch an Papier stieg seitdem an. Aktuelle Zahlen zum Verbrauch in Büros sind schwer zu bekommen, doch meine Beobachtung von der Front zeigt: Wir arbeiten zwar zunehmend papierarm, aber nicht papierlos.

Sehr befördert wird dies durch wirklich leichte und komfortable Hardware. Tablets für Kundenbesuche, Scanner-Apps für das Smartphone und nicht zuletzt die Verfügbarkeit der Daten auch von unterwegs – sei es im Besprechungsraum, auf Reisen oder bei Kundengesprächen. All das führt dazu, dass mitzuschleppende Papierstapel zunehmend an Attraktivität verlieren.

Das digitale Format hat in meinen Augen drei Vorteile:

1. Verfügbarkeit: An verschiedenen Orten oder auch für unterschiedliche Personen sind online gespeicherte Informationen zugänglich. Papier liegt dort, wo es nun mal liegt.
2. Suchfunktion: Suchen kann man digital viel schneller und umfassender.
3. Gewicht: Zugegeben, nicht immer wiegt das mitzunehmende Papier mehr als Laptop oder Tablet, doch in der Summe gewinnen die digitalen Medien auf jeden Fall.

Natürlich hat das Papier auch Vorteile:

1. unabhängig vom Ladezustand des Geräts
2. unabhängig von einem Internetzugang
3. haptisch ansprechender – das händische Schreiben setzt bei vielen Menschen kreative Energie frei

Für die Vorbereitung von Moderationen sind Moderationskarten und die Sortierung dieser oft Teil eines Entscheidungsfindungsprozesses, der die Haptik des Legens braucht. In diesem Fall sehe ich (noch) keine papierlose Alternative. Zwar gibt es nützliche digitale Whiteboards – doch dieser kreative Teamprozess kann damit nicht hinreichend abgebildet werden.

Zum kreativen Denken, Konzipieren, Gedanken Sammeln greife ich selbst gerne zum Stift. Dann arbeite ich für mich alleine. Früher nahm ich dafür ein Etui Buntstifte und ein quergelegtes DIN-A-3-Blatt. Das Konzept für dieses Buch habe ich allerdings direkt auf einem Microsoft-Whiteboard erstellt. Es hatte einfach den Vorteil, dass das Blatt nie

endet oder voll ist und ich es umstandslos im Anschluss als Grafikdatei speichern konnte.

Wo geht es hin? Ich glaube, dass die Reise wirklich in Richtung papierarme Organisation gehen wird. Doch bei allem, was man lange aufbewahren muss (wie Zeugnisse oder ganz besonders auch Baupläne), würde ich noch nicht auf ausschließlich digitale Archivierung setzen wollen. Ein Freund unserer Familie entwickelt Verkehrsflugzeuge. Ein Flugzeug wird circa 30 Jahre lang entwickelt, 30 Jahre lang gebaut und das letzte aus der Baureihe kann dann noch 30 Jahre im Dienst sein. Das heißt im Ernstfall: 90 Jahre lang muss die Dokumentation verfügbar gehalten werden. Das traue ich den aktuellen Systemen im Moment (noch) nicht zu. Doch der Alltag wird zunehmend papierloser, was sich in jedem neuen Bürogebäude zeigt. Schrankwände? Fehlanzeige. Jeder Mitarbeitende auf neu konzipierten Büroflächen bekommt ein kleines Schrankfach für Laptop etc. Das muss genügen. Für klassische Pultordner ist kein Platz mehr vorgesehen.

Schöne Notizbücher werden ähnlich ihren Platz behalten wie schöne Füllfederhalter. Zur Gewöhnung und für bestimmte Einsätze, aber nicht mehr als Gebrauchsgegenstand für Alltagsaufgaben.

Qualität entsteht an der Schnittstelle

Worum es hier geht:	Woran wird Qualität sichtbar? Was sich am Qualitätsverständnis ändert – und was nicht.
Sie haben Nutzen von diesem Kapitel wenn:	Sie sich Gedanken machen, wie Sie Ihre eigene Arbeit oder die Ihrer Mitarbeitenden beurteilen und einordnen sollen. Wenn Sie Leitlinien dafür suchen.

Der klassische Qualitätsbegriff kommt aus der Produktion. Besonders in den 1980er-Jahren wurde alles bis ins kleinste Qualitätsdetail gemanagt und optimiert. Daran ist nichts falsch – ich habe selbst im Qualitätsmanagement gearbeitet. Doch die Kriterien aus der Welt der in-

dustriellen Produktion lassen sich auf administrative Prozesse nicht so einfach übertragen. Das hat vor 30 Jahren nicht funktioniert – und tut es bis heute nicht. Warum? Die Werkzeuge des Qualitätsmanagements funktionieren für stark strukturierte Prozesse. Gibt es solche im Büro, kann auch dort die Qualität ermittelt werden, beispielsweise bei der Erfassung von Stammdaten, bei der telefonischen Bestellannahme oder Ähnlichem.

Doch genau diese Aufgaben sind auf dem Abstellgleis. Man ruft nicht mehr beim Lieferanten an, um einen Artikel zu ordern, sondern erledigt das bequem per App auf dem Smartphone. Damit wurde der Aufwand der Bestellerfassung aus dem Unternehmen auf den Kunden verlagert, der somit selbstverantwortlich für die Qualität der erfassten Daten ist.

Hier kommen wir nicht weiter. Um das Thema zu verdeutlichen, will ich einen Vergleich wagen. Eine wie oben skizzierte App entwickeln – verglichen mit dem Verfassen und Gestalten einer Werbebroschüre:

	Werbebroschüre	**App**
1	Sind alle Texte lesbar?	Läuft die App auf den wichtigen Oberflächen?
2	Sind die Informationen sachlich richtig?	Findet der Benutzer die wichtigsten Funktionen auf Anhieb?
3	Sind die Bilder passend?	Findet der Benutzer die Oberfläche ansprechend?
4	Motiviert die Broschüre zum Kauf?	Hat der Nutzer einen Mehrwert von dieser App?

Bei diesem kleinen Vergleich wird deutlich, ein Ja oder Nein ist:

1. zweifelsfrei und leicht überprüfbar
2. nach entsprechenden Tests überprüfbar
3. meinungsabhängig
4. abhängig von Meinung, Erwartung und Vorerfahrung des einzelnen Nutzers.

Nun geht es also darum, am Ende viermal ein Ja zu erreichen oder – im Falle der App – optimalerweise eine lobende Fünf-Sterne Rezension zu erhalten. Bei vielen solcher Rezensionen gilt die Qualität als einigermaßen sicher – zumindest in den Augen der Nutzer (wobei diese Wahrnehmung aufgrund gekaufter Bewertungen gerade wieder infrage gestellt wird).

Das ist eine ganz andere Welt als die der ISO-Norm oder eines anderen Prüfzertifikats. Der Mensch und seine Meinung, seine Erfahrungen spielen plötzlich wieder eine größere Rolle bei der Produktentwicklung als noch vor 20 Jahren. Zumindest gilt das dann, wenn das Produkt direkt an Endkunden geht.

Die Frage lautet nicht mehr: »Ist das angebotene Produkt perfekt?«, sondern vielmehr: »Entspricht das angebotene Produkt den Bedürfnissen des Kunden?« Erst durch die Rückmeldung des Nutzers oder Kunden kann dies ermittelt werden, also entsteht die Qualitätsoptimierung zuerst im Feedback. Feedbackschleifen gibt es heute – ganz besonders in agil strukturierten Entwicklungsprozessen – deutlich früher und öfter.

Was heißt das nun für unseren Arbeitsalltag?

Zuerst einmal: Man muss die Schnittstellen anschauen. Wir sind alle Informationsarbeiter. Wir erhalten Input, verarbeiten diesen und produzieren Output – der wiederum der Input einer anderen Person/eines anderen Prozesses sein wird. Ist wirklich genau geklärt, was für den nächsten Prozessschritt benötigt wird? Mehr ist in diesem Fall nicht immer besser. Es muss das Richtige zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein – und das muss kontinuierlich überprüft werden. Denn die Qualität entsteht an der Schnittstelle: bei der Übergabe der Information von einer Hand in die andere.

Zum Weiterdenken:

- Wer ist mein Kunde?
- Wer erhält die Ergebnisse meiner Arbeit, also die von mir produzierten Informationen?
- Passt das gut?
- Haben wir das bereits miteinander besprochen?

Büro ohne feste Plätze

Worum es hier geht:	Funktionsarbeitsplätze, die nicht einer Person, sondern der aktuellen Tätigkeit zugeordnet sind, sind auf dem Vormarsch. Dieser Trend wird hier beleuchtet.
Sie haben Nutzen von diesem Kapitel, wenn:	Sie in der Situation sind, dass Sie jetzt oder in absehbarer Zukunft keinen festen Arbeitsplatz (mehr) haben werden.

Bei vielen Büroneubauten oder auch bei Umbaumaßnahmen werden keine Flure mit Einzelbüros konzipiert, sondern man verfolgt ein offenes Raumkonzept. Das heißt vielerorts – jedoch nicht überall –, dass es keine fest zugeordneten Arbeitsplätze gibt, sondern man sich morgens – ausgerüstet mit einem kleinen Container, der die Arbeitsmaterialien enthält – den Arbeitsplatz für die nächsten Stunden sucht. Da es immer mehr oder weniger begehrte Arbeitsplätze gibt, hat das auch gleich einen Nachteil: Wer später kommt, muss nehmen, was übrig ist. Das führt in manchen Häusern so weit, dass die Gleitzeit kaum noch genutzt wird und sich der Arbeitsbeginn deutlich nach vorne verlagert. Ein großer Vorteil ist dabei, dass es keine erzwungenen Bürogemeinschaften mehr gibt. Wer hat nicht einen Bekannten, der stark unter dem Körpergeruch, dem ständigen Naseschnäuzen oder den lauten Telefonaten dieses einen Kollegen litt oder leidet. Hier nun kommt eine einfache Lösung: woanders hingehen.

Wie sehr die Mobilität innerhalb des Hauses tatsächlich gelebt wird, ist unterschiedlich. In manchen Häusern sind die Arbeitsplätze dann