

Bis zu 20 % der täglichen Verwaltungsarbeit in Betrieben wird zum Suchen von Dokumenten verwendet. Auch eine umständliche und unübersichtliche Arbeitsweise frißt kostbare Zeit. Mehr Effektivität und Effizienz in die SHK-Handwerksbetriebe bringt das sogenannte Dokumentencenter mit Wissensspeicher. Wie das System aufgebaut ist, was es leistet und warum es auch ein Motivations- und Führungsinstrument ist, wird im folgenden Beitrag erläutert.

Mehr Effizienz und Motivation mit dem Dokumentencenter

Finden statt suchen

Grundstruktur des Dokumentencenters

Abhilfe bietet ein sogenanntes Dokumentencenter mit Wissensspeicher: eine offene, ca. fünf Meter breite Regalwand mit sechs übereinanderliegenden Fachböden, in die die bestehende, gewachsene Verwaltung, nach einer einfachen, kaufmännischen Gliederung eingearbeitet wird. Grundlage der Strukturierung sind die vier Themen Information, Einkauf, Verkauf und Abrechnung (von oben nach unten). Im Dokumentencenter wird das erste oberste Regalfach, also das Thema Information, zum Wissensspeicher. Das Thema „Einkauf“ (die Kreditoren) belegen die beiden Regalreihen darunter mit den Dokumenten des Wareneinkaufs und der Betriebskosten. Auf Regalreihe 4 und 5 kommen die Debitoren, die berechneten Kundendokumente und danach die laufenden Kunden-Projekte bzw. die laufenden Aufträge. Die letzte Regalreihe am Boden ist für die Abschlußunterlagen bestimmt. Die Oberfläche des Dokumentencenters zeigt ein umfassendes Aktenwerk in einheitlichen Ordner mit aufgeschweißten Klarsichttaschen mit farblich unterschiedlichen Steckschildern, die EDV-beschriftet sind. Für Unterlagen, die kurzfristig aufzuarbeiten sind, wird für jeden Arbeitsplatz eine Arbeitsmappe eingerichtet, die entsprechend der Struktur des Dokumentencenters gegliedert ist. In eine Arbeitsmappe werden alle zu bearbeitenden Dokumente einsortiert.

Der gesamte Verwaltungsaufbau erfolgt in fünf Arbeitsabläufen:

1. Einsortieren aller bestehenden Ordner und losen Papierstapel in die Struktur der Regalwand
2. Hinzufügen aller erforderlichen Themen
3. Umheften und Einheften der Dokumente in neue Ordner
4. Beschriften des Centers mit der EDV
5. Gliederung der Dokumente innerhalb der Ordner.

Hohe Transparenz

Ein Betrieb besitzt nach dem Aufbau des Dokumentencenters ein Instrument, das einer betriebsinternen Bibliothek gleicht. Die absolute Transparenz aller betriebswirtschaftlichen Gruppen und Themen ermöglicht allen Mitarbeitern ein Finden ohne zu Suchen. Durch entsprechende Pflege kontrolliert und erweitert sich das Center von selbst des Dokumentencenters. Zudem wird so die ständige Aktualität der Dokumentenabläufe gewährleistet. Die Verwaltungsräume sind sauber, die Schreibtische bleiben leer. Denn es wird Vorgang für Vorgang aus dem Center heraus in die Arbeitsmappen – dann Dokumentation – und anschließend zurück in den Center gearbeitet. Auf eine Ablage kann dabei verzichtet werden. Streß wird mit diesem System abgebaut und die Leistung gesteigert: die Arbeitszeiten werden effektiver genutzt und die Aufgaben besser überschaubar, denn etwa 70 % der Büroorganisation sind nach dem Verwaltungsaufbau bereits abgedeckt.

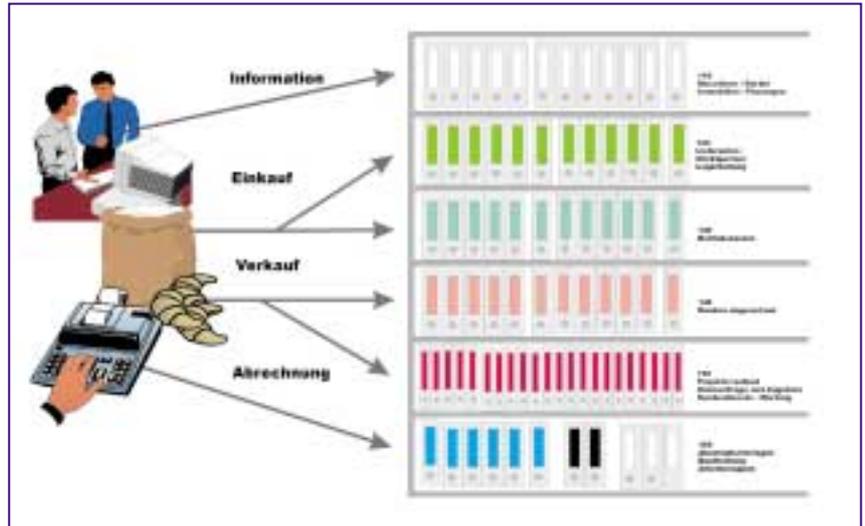
Welcher Unternehmer kann sich am Tagesende schon ein Bild davon machen, welche Aufgaben erledigt wurden und welche Aufgaben noch am Laufen sind? Wo kann er sehen, wie weit das Delegierte bearbeitet wurde? Wo ist zu erkennen, auf welchem Stand gerade ein Kundenprojekt ist? Wie kann er sich kurzfristig eine Eingangsrechnung greifen? Noch schwieriger wird es, Informationen, die über den Postweg eingegangen sind, wiederzufinden. Erfahrungsgemäß wird auf ein Dokument verzichtet, wenn der Nachforschungsaufwand zu lange dauert. Ein unqualifizierter Schriftverkehr ist die Folge, da zurückliegende Abläufe nicht vorliegen oder unvollständig und somit nicht nachvollziehbar sind. Diese Problematiken reichen von der Korrespondenz über die allgemeine Buchhaltung bis hin zu unstimmmigen Abschlüssen.

Wer macht was, wann und wie?

Bei der Arbeitsplatzanalyse, dem nächsten Schritt nach dem Verwaltungsaufbau, geht es der Zettelwirtschaft an den Kragen. Das Computer-Monitor-Gehäuse verliert dabei seine Funktion als Pinwand. Auch Schreibtischauflagen werden verschwinden, wenn „Altlasten“ entsorgt oder in der Arbeitsmappe nach Prioritäten deponiert sind. Jeder Arbeitsplatz erhält einen Hausinformationsformular-Block, damit keine Informationen verloren gehen. Der Mitarbeiter dokumentiert darin Anweisungen und Aufgaben und gibt diese in seine Arbeitsmappe oder in die Arbeitsmappe seiner Kollegen. Nach Bearbeitung der Hausinfo wandert diese in den Dokumentencenter an die sachlich entsprechende Stelle. Beim Unternehmer wird dieses Formular nicht nur zum Kommunikationsmittel mit dem Personal, sondern zusätzlich noch zum Ideenträger in Richtung Wissensspeicher. Über eine Belegsamerungsstelle im Büro werden alle Dokumente, die kleiner als das Format DIN A 4 sind, aufgeklebt. Hauptsächlich sind dies die Kassenbelege. Mit der Sanierungsmaßnahme wird eine saubere Gesamtbuchhaltung erzielt. Der Dokumentendurchlauf beginnt an der Sanierungsstelle, dem Posteingang, und endet an dieser Stelle, dem Postausgang.

Nicht nur für den Kleinbetrieb

Für Unternehmen, deren Dokumentenverwaltung auf mehreren Etagen ausgeführt wird, gelten zunächst die selben Grundsatzregeln. Die Unternehmensleitung pflegt alleine den Wissensspeicher, der optisch im Organigramm angeordnet wird. Die Abteilung Kreditoren erhält einen bereichsspezifischen Wissensspeicher sowie den Wareneinkauf und die Betriebskosten zugeordnet. Die Debitoren-Abteilung erhält ihren kundenspezifischen Wissensspeicher sowie die erledigten und die laufenden Kunden-Projekte. Das gilt ebenfalls für die Buchhaltung. Alle Dokumentenordner der alten Jahre, welche aus den Abteilungen in das Archiv wandern, finden sich dort im klassischen Dokumentencenter wieder. Für größere Unternehmen ist entsprechend dem Organigramm eine gesonderte



Struktur eines Verwaltungsaufbaus zum Dokumentencenter mit Wissensspeicher auf sechs Ebenen

Dokumentenprozeß-Ablaufplanung erforderlich, die die örtlich vorgegebenen Arbeitsplätze beinhaltet.

Vorteile für die Mitarbeiter

Die einfache kaufmännische Grundstruktur des Dokumentencenters (Info, Einkauf, Verkauf, Abrechnung) ermöglicht es den Mitarbeitern, das System rasch zu verstehen und umzusetzen. Sie werden zudem durch das Arbeiten mit der Transparenz gefordert, unternehmerisch zu denken, weil die Mitarbeiter während der Ausführung ihrer Aufgaben über den Tellerrand hinaus schauen müssen. Wer seine Arbeitsmappe kennt, kennt er

auch die seiner Kollegen und der Vorgesetzten. Folglich kann nahezu jeder Mitarbeiter bestimmte Fragen, die von Kunden, Lieferanten etc. über Telefon oder E-Mail seinen Arbeitsplatz erreichen, leicht beantworten, auch wenn sie sein Aufgabengebiet nicht betreffen. Somit lassen sich Arbeitsplatztausch, Vertretungsaufgaben oder Neueingliederungen von Personal problemlos bewältigen. Die Praxis zeigt, daß auch sich auch Kunden positiv über den neuen flüssigen und reibungslosen Verwaltungsablauf äußern. Mit dem Dokumentencenter wird automatisch auch die Mitarbeiterbeteiligung an allen betriebswirtschaftlichen Abläufen eingeführt – die Mitarbeiter



Die Struktur des Dokumentencenters läßt sich in gleicher Form in die Software eines digitalen Dokumentenmanagements übernehmen

SHK-Handwerksunternehmer Steffen Knöbel:

Es macht uns allen richtig Spaß

Ist das Dokumentencenter eine echte Hilfe im Alltag der SHK-Handwerksbetriebe? Die bav-Redaktion hat dazu Steffen Knöbel (34) befragt. Knöbel hat den traditionsreichen Familienbetrieb Knöbel-Sanitär 1999 von seinem Vater Reinhardt übernommen, der weiterhin aktiv in dem achtköpfigen SHK-Betrieb mitarbeitet. Steffen Knöbel (E-Mail: s.knoebel@web.de) hat seine beiden Sanitär- und Heizungs-Meisterprüfungen durch eine betriebswirtschaftliche Ausbildung ergänzt.

bav: *Herr Knöbel, wie sind Sie auf das Dokumentencenter aufmerksam geworden?*

Knöbel: Im Herbst 2002 wurde im Rahmen eines Unternehmensplanungsseminars des Fachverbandes SHK Ba-Wü das System kurz vorgestellt. Ich habe mich danach sofort mit Frau Kopf in Verbindung gesetzt.

bav: *Was hat Sie zu dieser raschen Kontaktaufnahme motiviert?*

Knöbel: Mein Vater und ich haben Büros an unterschiedlichen Stellen in unserem Firmengebäude. Aber auch unsere Ablagesysteme waren verschieden. Mein Vater wollte möglichst alle Dokumente im Blick haben. Das bedeutete, daß Schreibtische, kleinere Schränke etc. für die horizontale Ablage genutzt wurden. Selbst die Systematik in den Ringordnern war darauf abgestimmt. Wenn ich nun ein bestimmtes Schriftstück aus dem kaufmännischen Bereich wollte, mußte ich regelmäßig viel Zeit für die Suche aufwenden. Selbst mein Vater und unsere Sekretärin konnten bestimmte Vorgänge erst nach mehreren Anläufen finden.

bav: *Wie ging es dann weiter?*

Knöbel: Frau Kopf hat ihr Dokumentencenter-System mir, meinem Vater, unserer Sekretärin und meiner Frau,

die zeitweise im Büro mitarbeitet, vorgestellt. Bemerkenswert war, daß wir selbst auf kritischste Fragen klare Antworten bekamen.

bav: *Und danach waren alle überzeugt?*

Knöbel: Die beiden Frauen und ich waren sofort begeistert. Mit meinem Vater habe ich hinterher noch längere Zeit diskutiert. Ihm fiel es schwer, von seinem lieb gewonnenen System, das er über Jahre hinweg aufgebaut hatte, Abschied zu nehmen. Doch schließlich haben auch bei ihm die Vorteile überwogen, so daß er der Umsetzung zugestimmt hat. Interessant für uns war übrigens noch, daß wir einen Referenzbetrieb besuchen konnten, der das Dokumentencenter bereits einsetzt.

bav: *Im März 2003 wurde das neue System eingeführt. Wie lief das ab?*

Knöbel: Frau Kopf arbeitete eine Woche lang von Montag bis Freitag, teilweise zwölf Stunden am Tag, im Büro mit und half uns, die riesigen Berge von Unterlagen in die Dokumentencenter-Systematik einzugliedern.

bav: *Ist jetzt alles perfekt?*

Knöbel: Das ist in so kurzer Zeit nicht zu schaffen. Wir haben zwar alle Dokumente in die Ordner sinnvoll integriert. Doch nun muß ein Teil der Infos entsprechend den betrieblichen Gegebenheiten noch weiter verdichtet und strukturiert eingegliedert werden. Jeder von uns arbeitet aktiv an dieser Aufgabe. Dies erfordert Zeit, insbesondere weil wir unsere Ideen und Erfahrungen einfließen lassen wollen. Spätestens bis zum Jahresende wird das System auf Vordermann sein.



Steffen Knöbel: Wir verlieren keine Zeit mehr mit unnötiger Sucherei

bav: *Wie finden Sie sich in der neuen Systematik zurecht?*

Knöbel: Am Anfang hatten wir Bedenken, ob wir die Unterlagen wohl noch finden werden. Doch mit Hilfe des Suchbaums war alles ganz unproblematisch. Nachdem wir die Systematik nun einige Wochen im Einsatz haben, macht es uns allen sogar richtig Spaß, damit zu arbeiten. Die Schreibtische und Büros sind aufgeräumt. Wir verlieren keine Zeit mehr mit unnötiger Sucherei und arbeiten deshalb alle effizienter und motivierter.

bav: *Und ihr Vater?*

Knöbel: Der kann sich jetzt besser konzentrieren und ist sogar fast schon so etwas wie ein Fan des Systems geworden. Und wenn er tagsüber die benötigten Unterlagen ausbreiten möchte, kann er dies tun. Doch am Abend verschwindet alles wieder im Dokumentencenter.

werden zu „Mitwissern“. Aus diesem Mitwissen folgen automatisch die Forderungen des Mitdenkens und Mitlernens, was wiederum die Mitverantwortung nach sich zieht.

Vorteile für den Chef

Mit dem Dokumentencenter schafft der Unternehmer ein Instrument, mit dem das Delegieren erheblich vereinfacht wird. Die Oberfläche des Centers bietet eine Übersicht der Infrastruktur des Unternehmens. Es können mehr Aufgaben vom Unternehmer an das Personal vergeben werden, weil das Center die Geschichte zu allen Vorgängen liefert (für alle Themen gibt es Schlagwort-Depots). Der Vorgesetzte überträgt dem Mitarbeiter mehr Kompetenz, die Selbständigkeit des Mitarbeiters wird gefördert. Jede Dokumentengruppe im Center hat seinen eigenen Platz. Die Wissensspeicher-Themen, und die Betriebskosten behalten ihre Position auf Dauer. Der Unternehmer kann auch außerhalb seiner Verwaltungsräume Aufgaben in seiner Arbeitsmappe erledigen, Aufgaben vorbereiten und nach Rückkehr die ergänzten Dokumente in die Arbeitsmappen der Mitarbeiter übertragen. Er kann sich leichter von unterwegs Dokumente für eine Sitzung vorbereiten lassen, indem er auf eine bestimmte Mappe im Center hinweist. Je umfassender und transparenter das Dokumentencenter gestaltet ist, desto schneller kann sich der Unternehmer aus dem Tagesgeschäft der Dokumentenverwaltung zurückziehen.

EDV-geeignete Struktur

Beim Aufbau des Dokumentencenters wurden im Wissensspeicher sämtliche Themen für die Ziele des Unternehmens eingearbeitet. Der Umgang mit dem Wissensspeicher ist Chefsache. Die Ordner mit den Schlagworten Businessplan, Marketing, Selbst-, Personal- und Unternehmensmanagement etc. verursachen im Umgang automatisch Handlungsbedarf. So werden z. B. Fachzeitschriften systematisch ausgewertet: Artikel werden ausgewählt und zugeordnet und erst bei Bedarf (ausführlich) gelesen. Das Dokumentencenter präsentiert sich mit seiner Struktur in der Plattform gleich einer externen Festplatte. Die Arbeit mit ihm bietet allen Bedienern die Vorausset-

Anleitung zur Umsetzung

Um den Verwaltungsaufbau in SHK-Handwerksbetrieben umzusetzen, gibt es folgende Möglichkeiten:

- Heiztechnikhersteller Viessmann schreibt Seminare des Marktiv-Teams bundesweit aus. Darunter auch den Verwaltungsaufbau. Im Seminar bietet die Referentin, Martha Kopf, individuelle Beratung sowie Seminarunterlagen, die sich als ein Art Bedienungsanleitung einsetzen lassen.
- Basis-Check vor Ort durch die Autorin, Martha Kopf, die den Betrieb umfassend in der Strukturierung zum Dokumentencenter mit einer individuellen Planung unterstützt.

Hinweis: Kleine und mittlere Unternehmen erhalten vom Zentralverband des Deutschen Handwerks einen Zuschuß für die Kosten eines externen Unternehmensberaters. Erforderlich ist ein Antrag nach den Förderungsrichtlinien des Verbandes, sowie einen Bericht des beratenden Unternehmens.

zung für eine spätere EDV-Dokumentenmanagement-Verwaltung. In diesem Zusammenhang wird dann die Eingangspost eingescannt und als Dateien in Verzeichnissen gespeichert. Als Verzeichnis kann die Struktur des Dokumentencenters analog übertragen werden. Interessant ist das System für den Handwerksbetrieb zudem noch unter dem Gesichtspunkt eines guten Banken-Ratings sowie mit Blick auf eine spätere Zertifizierung.



Martha Kopf (54) ist Kauffrau im Groß- und Außenhandel sowie Medientechnikerin IHK. Die Inhaberin von Komma-Verwaltungsaufbau beschäftigt sich seit vielen Jahren mit der Organisationsberatung und Verwaltungspraxis im Bereich der Handwerksbetriebe, Schwerpunkt SHK,

77716 Haslach, Telefon (0 78 32) 6 73 67, Telefax (0 78 32) 96 92 25, E-Mail: info@komma-kopf.de