

„Es kommt darauf an, in die Prozesse hineinzugehen“

Für die Entwicklung der Poststellen braucht man eine Menge Werkzeuge, und man muss wissen, wie man sie anwendet: Das Gespräch mit dem Chef von Mail Professionals, Ekkehard Hahn.

Wer fast zwei Dutzend Poststellen betreibt, macht viele Erfahrungen. Deshalb sind wir zu Ekkehard Hahn nach Frankfurt gefahren, um seine Meinung zur Zukunft der Poststellen zu hören, um nach Möglichkeiten der Mailroom-Entwicklung zu fragen und zu erfahren, wie Erfahrungen und Professionalisierungs-Konzepte besser nutzbar gemacht werden können. Hahn ist nicht nur Poststellenbetreiber, sondern auch Überzeugungstäter: Die Komplexität von Unternehmen und Organisationen wächst, und gerade deshalb hat all das eine Zukunft, was die Poststelle heute zu bieten hat – das ist sein Credo. Das geht aber nur, wenn man sich den Tatsachen stellt.

Die Papierbasis schrumpft heute schon, und sie wird weiter schrumpfen. Insofern wird die klassische Poststelle sterben.“ Für jemanden, der für das Geschäftsmodell der professionell geführten Poststelle als Dienstleistungszentrum steht, ist solch ein Statement schon erstaunlich. Aber Ekkehard Hahn führt weiter aus: „Es ist aber auch so, dass ihre Komplexität steigt, so weit, dass mittlerweile der Begriff ‚Poststelle‘ vielleicht sogar ein wenig unglücklich ist. Sie wird ja immer mehr Teil von etwas Größerem. Deshalb hat sie als

internes Servicecenter eine Zukunft: Für die Verwaltung der Werksausweise, die Pflege der Konferenzräume, aber insbesondere für die Weiterentwicklung des Dokumentenmanagement-Systems – um nur einige Beispiele zu nennen.“

„Wo sind meine Möglichkeiten, mich mit der Organisation zu verzahnen?“

Über die Entwicklung der klassischen Poststelle zum Dienstleistungszentrum und deren Integration als Digital Mailroom in die Dokumentenprozesse wird im Postmaster-Magazin viel berichtet, in diesem Heft zum Beispiel über die Ergo-Versicherung, Sieger im Wettbewerb Poststelle des Jahres 2013 (s. Seite 40). Im vergangenen Jahr war der Mailroom des Telekommunikationsanbieters E-Plus in Düsseldorf, der von Mail Professionals betrieben wird, unter den Siegern. Auch darüber gab es einen Artikel (Postmaster 9/2012, Seite 48). Es liegt nahe, den Chef von Mail Professionals nach den Instrumenten zu fragen, mit denen die Zukunft des Postbüros vor Ort gesichert werden kann. Ekkehard Hahn: „Es kommt immer wieder darauf an, weit in die Prozesse und in die internen Dienstleistungen hineinzugehen, damit die Gefahr, dass diese extern vergeben werden, möglichst



Das Gespräch

gering ist. Das heißt aber auch, dass die Poststelle, wie sie einmal war, heute einem starken Transformationsdruck ausgesetzt ist.“

Dafür empfiehlt Hahn ein konsequentes internes Marketing: „Wo sind meine Möglichkeiten, mich mit der Organisation zu verzahnen? Wenn es in beiden Bereichen, im Facility-Management und bei den Dokumentenprozessen möglich ist: umso besser. Oft sind aber bestimmte Bereiche betriebspolitisch schwierig oder besetzt. Dann ist es besser, sich dort zu positionieren, wo es geht, und zwar mit hoher Qualität, einem eigenen Standing und ganz klarer Transparenz, damit die Prozesse auch rechenbar sind. Dann ist man auf der richtigen Seite.“

„Wenn man anfängt zu rechnen, wird es spannend“

Hahn weiß: Wenn Post- und Dokumentenprozesse zunehmend unabhängig vom Medium Papier werden, dann müssen die Verantwortlichen für diese Prozesse ihre Arbeit umstrukturieren. Das geht



Hartmut Bunge (3)

Ekkehard Hahn: „Bei einer Beratung setze ich meinem Gesprächspartner die Kundenbrille auf.“

umso besser, je größer und vielseitiger die Teams sind. Wo nur kleine Gruppen – möglicherweise nicht einmal in Vollzeit beschäftigt – morgens Briefe öffnen und abends kuvertieren und frankieren, ist die Gebundenheit an die klassische Posttechnik sehr hoch und die Entwicklungsmöglichkeiten sind entsprechend begrenzt. Anders sieht es für ihn mit größeren Teams aus: „Poststellen mit mehr als 15 Mitarbeitern werden heute meistens ziemlich professionell betrieben. Die haben schon einige Wellen der Optimierung hinter sich, haben vielleicht sogar Outsourcing-Plänen widerstanden. Was es aber überall noch gibt, sind Probleme mit der Kostentransparenz. Wenn man anfängt, hier Prozesse durchzurechnen, wird es richtig spannend.“

Mail Professionals ist heute ein Unternehmen, das recht erfolgreich Poststellen bei großen Unternehmen betreibt oder berät, bei Telefongesellschaften, Industriebetrieben und seit neuestem in großen Werken und Verwaltungen des größten Elektrokonzerns Deutschlands. Dabei haben die Frankfurter eine Menge Erfahrungen gemacht, die von den vielen tausend Mailrooms im Lande nutzbar gemacht werden können.

„Die Aufgaben benennen und sichtbar machen!“

Deshalb hat Hahn lange an einem Beratungskonzept gearbeitet, das jetzt gestartet wird: „Wir beginnen in diesen Tagen damit, einen kostenlosen Quickcheck als Einstieg in eine gemeinsame Beratungsarbeit anzubieten. Mit ein paar wenigen Mausklicks auf unserer Homepage kann dann unser Partner, der Poststellenleiter,

aber ebenso gut der Verwaltungschef damit ein Gefühl dafür bekommen, wo er steht, vielleicht sogar, dass es Handlungsbedarf in eine bestimmte Richtung geben könnte.“ Dieser Impuls wird vielleicht zur Grundlage der nächsten Beratungsstufe: „Beim nächsten Schritt wird es ausführlicher mit konkreten Fragen. Da brauchen wir auch Zahlen. Und auf Grundlage unserer Erfahrungen und Benchmark-Werte können wir sagen, welchen Aufwand wir vorschlagen. Das muss man dann natürlich ausarbeiten und präsentieren. Wir haben uns vorgenommen, dabei mit Rankings zu arbeiten, ganz anschaulich, wie man es von den Energieeffizienz-Darstellungen für Kühlschränke oder Waschmaschinen kennt.“

Wenn solch ein Beratungsprozess anläuft, steht am Anfang die gemeinsame Bestandsaufnahme, erklärt Hahn: „Es kommt auch darauf an, die Aufgaben exakt zu benennen und damit sichtbar zu machen, was die Dokumentenlogistiker oder das interne Servicecenter tatsächlich machen. Nachdem das alles strukturiert und aufgeschrieben ist, kommt erst einmal ein Riesen-Aha-Erlebnis. Das haben wir bei unseren Poststellen-Kunden gelernt: Wo wir anfangen, eine Poststelle zu betreiben, können wir nur zu einer Aufwands- oder Prozesskostenrechnung kommen, wenn wir genau so arbeiten.“

Für die neue Sicht auf die Dinge bringt Ekkehard Hahn oft noch ein besonderes Hilfsmittel mit: „Ich habe bei einer Beratung solch ein Brillengestell mit dabei, das ist die ‚Kundenbrille‘. Die setze ich meinem Gesprächspartner auf, damit er von außen in seine Poststelle hineingeht, und sie mit den Augen seines Kunden neu anschaut. Da fallen einem manchmal



Dinge auf, die man gar nicht mehr wahrgenommen hat: das Sortierregal mit ganz unschönen Etiketten, die eigenartigen Topfblumen oder das Verpackungsmaterial, das ungeordnet herumliegt.“

„Bei Poststellen kann man keine Fehler verheimlichen.“

Prozesse darstellbar und rechenbar machen – ist damit der Kostenfaktor als oberste Priorität bereits festgelegt? Hahn widerspricht: „Wir als Mail Professionals sagen: Qualität geht erst einmal vor Rentabilität. Wir haben ja nur dann eine Chance, wenn wir eine fühlbar gute Dienstleistung erbringen, vielleicht so gut, dass ein nachgelagerter Prozess gar nicht mehr erforderlich ist sondern im Mailroom direkt mit erledigt werden kann. Die elektronischen Unterstützungsmöglichkeiten sind heute so weit, dass die Poststelle in die Lage versetzt wird, Dinge zu erledigen, wo früher der Sachbearbeiter ‚ran musste.“

Die zweite Dimension der Dienstleistungsqualität ist für Hahn das Teamplay: „Als Poststellenbetreiber werden wir

Die smarte Lösung für Ihre Poststelle!

➔ Öffnungsregeln und Digitalisierung

- Qualitätssteigerung
- Abonnentenverwaltung
- Kostenstellenabrechnung
- Sendungserfassung und -verfolgung
- Verursachergerechte Abrechnung
- ...und vieles mehr!



CodX Software AG
Sinslerstrasse 47
6330 Cham
Schweiz

www.codx.ch
+41 41 798 11 22
mailbox@codx.ch

viel weniger an den Spitzenleistungen Einzelner gemessen, als daran, was schief gelaufen ist. Deshalb ist das Zweite nach dem Umgang mit Prozessen, die Arbeit mit dem Team. Wir müssen die Leute dafür gewinnen, miteinander gut zu arbeiten. Der beste Mitarbeiter ist der, der hilft, die Schwächen eines Kollegen zu entdecken und zu beseitigen, und zwar mit guter Stimmung in der Mannschaft.“ Dabei ist eine aktive Haltung dem Kunden gegenüber unabdingbar: „Bei Poststellen kann man keine Fehler verheimlichen. Ein Chef, der seine FAZ zu spät bekommt, merkt das. Wir sagen immer: Wenn Fehler passiert sind, dann informieren wir den Kunden sofort, bevor er es überhaupt gemerkt hat. Man muss dem Verantwortlichen das Problem berichten, und man muss sagen, was getan wird oder noch besser, was man schon getan hat, um es zu beheben und um sicherzustellen, dass es sich nicht wiederholt. Selbst agieren und die Verantwortung übernehmen – das ist der richtige Weg. Deshalb sind auch die Reklamations- und Fehlerstatistiken so wichtig. Damit ist der interne Dienstleister in der Lage, etwas über eigene Fehlerquoten zu sagen.“

„Was ist zu tun? Wie lange dauert das pro Vorgang? Was sind die Schlüsselzahlen?“

Die Chance für Dienstleistungen in neuen Post- und Dokumentenprozessen sind für Hahn deshalb so gut, weil die Komplexität von Organisationen immer weiter wächst und damit das Bedürfnis, Probleme von professionell aufgestellten Ressorts lösen zu lassen – auch und gerade in Fällen, wo es sehr individuell zugeht: „Neben dem Trend zu klareren, besseren Prozessen gibt es die Anforderung an die Poststelle, sehr komplexe Aufgaben mit vielen Ausnahmeregelungen zu bewältigen. Dafür brauche ich unbedingt eine Transparenz: Was ist zu tun? Wie lange dauert das pro Vorgang? Was sind die Schlüsselzahlen zu Fehlerquote oder Kundenzufriedenheit? Wenn ich hier Klarheit habe, kann ich das intern viel besser im Team abstimmen und dann auch viel komplexere Dinge abarbeiten, weil sie ja sauber

beschrieben sind. Qualität und Transparenz – das sind die wichtigsten Faktoren für die Zukunft unseres Bereichs.“

Dienstleistungen werden von Menschen erbracht, und wenn die Strukturen dieser Arbeit sich stark ändern, werden sie immer wieder auf die Probe gestellt. Man muss lernen, klare Strukturen in die neuen Aufgaben zu bringen, erklärt Hahn: „Man braucht halt Leute, die in der Lage sind, mit Prozessen umzugehen und diese sauber durchzudefinieren. Man braucht Menschen, die ihren Werkzeugkasten dafür kennen und beherrschen und die mit Kosten umgehen können. Wer das schafft, der ist auch für neue Aufgaben prädestiniert, egal, ob in der Poststelle, in der Buchhaltung oder in der Personalabteilung.“

„Die Poststelle vermittelt zwischen der analogen und der digitalen Welt. Das ist ihre besondere Qualität“

Es bleibt die Frage, wie man diese Leute findet oder wie das Team diese neuen Fähigkeiten erwerben kann. Für Hahn gibt es da drei Möglichkeiten: „Es ist erstens gar nicht falsch, einfach einmal nachzuschauen, ob es nicht intern jemanden gibt, der das kann. Einer unserer Kunden, ein Industriebetrieb, ist in der Produktion superschlank aufgestellt, aber nicht in der Verwaltung. Deshalb gibt es in der Fertigung Leute, die ein



hervorragendes Auge für Prozesse haben. Oft sind aber auch in der Poststelle talentierte Leute, die sich weiterbilden – auf Seminaren oder durch Unterstützung vor Ort. Die dritte Möglichkeit ist der externe Berater, der die Mannschaft motiviert, qualifiziert, und der auch zeigt, wie die Mechanismen funktionieren, was Prozesse sind und wie man eine Poststelle rechnet.“



Die Welt der großen Unternehmen und Organisationen wird immer komplexer und abstrakter. Die Ressorts und Gewerke entwickeln sich auseinander und der Bedarf nach Integration wächst – durch ganz konkrete Dienstleistungen und die Organisierung durchgängiger Prozesse. Für Ekkehard Hahn ist das die entscheidende Chance für die Poststelle – oder wie immer sonst man diesen Bereich künftig nennen wird: „Die Poststelle vermittelt schon heute zwischen der analogen und der digitalen Welt. Das ist ihre besondere Qualität, und deshalb muss sie die Chance haben, sich sowohl hier wie dort auszubreiten. Poststellenleiter müssen heute die Finger nach allem ausstrecken, was das Team machen kann. Dafür braucht man aber enorm qualifizierte Mitarbeiter, denn das ist ein immenser Spagat – vom Kistschleppen bis zur Steuerung von Dokumentenströmen in der IT-Umgebung, vom Management der Brief- und Paketlogistik bis zum elektronischen Vorlagenmanagement für das Output- und Korrespondenzsystem.“

Und was ist mit dem Posteingang? Mit Kuvertieren und Frankieren? „Einen Restbestand von physischer Post wird es immer geben. Vielleicht zwanzig Prozent der Mengen von heute, oder dreißig oder vierzig. Genau weiß das niemand.“

bdw