

Impressum

Herausgeber:

Prof. Dr. Manfred Lepper, Präsident der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, Köln.

Horst Müller, Direktor bei der Beamtenfachhochschule, München.

Herausgeberbeirat:

Gerhard Banner, Vorstand der KGSt, Köln; Helmut Bielefeld, Ministerialrat, Bundesministerium für das Post- und Fernmeldewesen, Bonn; Dr. Karl-Heinz van Kaldenkerken, Oberstadtdirektor, Bonn; Prof. Dr. Franz Ludwig Knemeyer, Universität Würzburg; Franz Kroppenstedt, Präsident des Statistischen Bundesamtes, Wiesbaden; Hartmut Kübler, Professor an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung, Kehl; Prof. Dr. Eberhard Laux, Vorstandsmitglied der Wibera, Düsseldorf; Prof. Dr. Karl-Heinz Mattern, Präsident der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung, Bonn; Josef Selbach, Vizepräsident des Bundesrechnungshofs, Frankfurt; Prof. Dr. Frido Wagener, Hochschule für Verwaltungswissenschaften, Speyer.

Verlage:

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 07-81 280.

Richard Boorberg Verlag GmbH & Co., Postfach 80 03 40, Levelingstraße 8, D-8000 München 80, Telefon (0 89) 43 20 55.

Redaktion:

Dipl.-Ökonom Norbert Henkel, Janny Scharfenberg, FBO, Baden-Baden.

Anzeigen:

Cornelia Maschke, FBO, Baden-Baden.

Vertrieb:

Richard Boorberg Verlag, München.

Druck:

Greiser-Druck, Karlsruher Straße 22, 7550 Rastatt, Telefon (0 72 22) 2 24 33

Erscheinungsweise:

Zweimonatlich.

Bezugsbedingungen:

Jahresabonnement 60 DM (inkl. Porto und 6,5 % MwSt.); für Studenten und Auszubildende 45 DM (inkl. Porto und 6,5 % MwSt.); Einzelheft 12 DM (inkl. 6,5 % MwSt.).

Bestellungen über jede Buchhandlung oder direkt beim Richard Boorberg Verlag GmbH & Co., Postfach 80 03 40, D-8000 München 80. Kündigungen müssen sechs Wochen vor dem Ende des Kalenderjahres vorliegen, andernfalls verlängert sich das Abonnement um ein weiteres Jahr.

Der Nachdruck und jede andere Art der Vervielfältigung bedarf der vorherigen Genehmigung der Redaktion. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Bilder wird keine Haftung übernommen.

Inhalt

Impressionen	201
<i>Günther Bode:</i> Methoden und Techniken der Funktionalreform in Hessen ..	202
<i>Willy Sauerborn:</i> Bonner Modell der Organisationsberatung – Methoden und Erfahrungen	209
<i>Prof. Dr. Arnold Picot/Prof. Dr. Ralf Reichwald u. a.:</i> Zur Wirtschaftlichkeit von Schreibdienstorganisationen (V) ..	216
<i>Prof. Dr. Klaus Höher und Dipl.-Vwt. Peter Jäckel:</i> Stichprobenorganisation und statistische Fehler- problematik im Rahmen der Untersuchung zur Wirtschaft- lichkeit der Schreibdienste in Obersten Bundesbehörden ..	221
<i>Dipl.-Vwt. Heinz Freymann:</i> Externe Prüfung und Beratung im Krankenhaus	227
<i>Gerhard Greiner und Michael Lunz:</i> Die Organisationsuntersuchung bei den städtischen Hallenbädern in Freiburg	233
<i>Dipl.-Soziologin Margot Dolls und Dr. Viola Hammetter:</i> Zur Neuorganisation der Sozialen Dienste in Bremen (II)	239
REFA Organisations-Forum '81 Ein Bericht über die Fachtagung zum Generalthema »Büro und Verwaltung im Wandel«	242
Erfolgreicher Einsatz von Minicomputern in der Stadtverwaltung Malmö	245
Hannover-Messe 1981	246
Rezensionen	252
Neuerscheinungen	253
Dokumentation	254

Zur Wirtschaftlichkeit von Schreibdienstorganisationen (V)

5. Teil: Kostenvergleich unterschiedlicher Schreibdienstorganisationen

Prof. Dr. Arnold Picot / Prof. Dr. Ralf Reichwald / Dipl.-Kfm. Helmut Bodem / Dipl.-Hdl. Roland Stolz / Dipl.-Kfm. Hans Zangl

Prof. Dr. Arnold Picot (36) ist Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensführung und Organisation an der Universität Hannover. Prof. Dr. Ralf Reichwald (37) ist Inhaber der Professur für Produktionswirtschaft und Arbeitswissenschaft an der Hochschule der Bundeswehr München. Dipl.-Kfm. Helmut Bodem (31), Dipl.-Hdl. Roland Stolz (27) und Dipl.-Kfm. Hans Zangl (29) sind wissenschaftliche Mitarbeiter bei Prof. Dr. Reichwald an der Hochschule der Bundeswehr München im Forschungsprojekt „Büro-kommunikation“.

Die Wirtschaftlichkeit von Schreibdienstorganisationen wird auf der Grundlage eines vierstufigen Wirtschaftlichkeitskonzepts diskutiert. Für drei alternative Typen von Schreibdienstorganisationen wird ein Wirtschaftlichkeitsvergleich angestellt. Argumentationsgrundlage bilden die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in sechs Bundesministerien. Dabei zeigt sich, daß der bisher favorisierte zentrale Schreibdienst aus ökonomischer Sicht nicht besser abschneidet als dezentrale Organisationsformen. Vor diesem Hintergrund werden auch die Fragen der Personalbemessung diskutiert. Teil 1 behandelte den Untersuchungsansatz für den Wirtschaftlichkeitsvergleich von Schreibdiensten allgemein. Teil 2 und Teil 3 beschäftigten sich ausführlich mit dem Leistungsvergleich alternativer Schreibdienstorganisationen. In den Teilen 4 und 5 wird ein Kostenvergleich alternativer Schreibdienstorganisationen durchgeführt.

Kostenvergleich ohne Berücksichtigung von Leistungsunterschieden

Vier-Stufen-Modell zur Kostenvergleichsrechnung

Im folgenden kommt es darauf an, die Kosten vergleichbarer Organisationseinheiten der untersuchten Schreibdienstorganisationen möglichst vollständig zu gruppieren und gegenüberzustellen. Zu diesem Zweck muß über eine gedankliche Konstruktion eine einheitliche Basis für diesen Vergleich geschaffen werden. Diese einheitliche Basis ist die Zusammenfassung von jeweils 100 Diktatberechtigten, die ein bestimmtes Nachfragepotential an Schreibleistung und Bürotätigkeit verkörpern. Diese gedankliche Organisationseinheit von jeweils 100 diktatberechtigten Personen bildet für den folgenden Vergleich die Zurechnungsbasis. Im einzelnen sind folgende Schritte erforderlich (vergleiche auch Abbildung 1):

1. 100 Diktatberechtigte bilden eine fiktive Organisa-

Stufenmodell zur Kostenvergleichsrechnung	Referats-schreibdienst	Dualer Schreibdienst	Gruppen-schreibdienst
1. Schritt:	Annahme: Jeweil 100 Diktatberechtigte bilden 1 Organisationseinheit (Kostenstelle)		
2. Schritt:	Zuordnung der Schreibkraftstellen nach dem Ist-Schreibkraft-Schlüssel		
3. Schritt:	Multiplikation der tatsächlichen Schreibkraftstellen mit den Kosten pro Schreibarbeitsplatz (59 000 DM) = Gesamtkosten I (Aufstellung der 1. Rangfolge)		
4. Schritt:	Umlage der Kosten der Schreibdienstleitung auf je 100 Diktanten = Gesamtkosten II (Aufstellung der 2. Rangfolge)		
5. Schritt:	Einbeziehung der Kosten für Schreibarbeiten, die von Nicht-Schreibkräften erledigt werden (Überwälzungskosten) = Gesamtkosten III (Aufstellung der 3. Rangfolge)		
6. Schritt:	Einbeziehung von vermeidbaren Kosten durch delegierbare Bürotätigkeiten und Kosten des Eigentransports der Diktanten = Gesamtkosten IV (Aufstellung der 4. Rangfolge)		

Abbildung 1: Stufenmodell

tionseinheit des jeweiligen Schreibdienstorganisationstyps

2. Gemäß dem tatsächlich festgestellten Zuordnungsverhältnis von Diktatberechtigten zu Schreibkräften (Ist-Schreibkraftschlüssel) werden den Organisationseinheiten (100 Diktatberechtigte) die Ist-Schreibkraftstellen zugeschlüsselt.

3. Auf der Basis der Kosten für einen Schreibarbeitsplatz (59 000 DM) errechnen sich die Gesamtkosten der Stufe 1 für jeden Organisation

4. Zu den Gesamtkosten der Stufe 1 werden auf der 2. Stufe die Kosten für die Schreibdienstleitung anteilig addiert. Die durchschnittlichen Kosten für die Stelle der Schreibdienstleitung werden mit 65 000 DM angesetzt. Durch Addition auf dieser Stufe ergeben sich die Gesamtkosten II.

5. Im nächsten Schritt werden die Kosten der Schreibeit von Nicht-Schreibkräften (Vorzimmerkraft, Bürokraft, Hilfssachbearbeiter, Diktatberechtigter, andere Mitarbei-

ter) in die Rechnung einbezogen. Auf dieser Stufe ergeben sich die Gesamtkosten III für die Schreibdienstorganisation.

6. Im letzten Schritt werden die Kosten des Eigentransports der Diktanten sowie solche Kosten hinzugezogen, die dadurch entstehen, daß diktatberechtigte Personen Büroarbeiten durchführen, welche nach eigener Meinung an Schreibkräfte delegierbar wären. Durch Addition auch dieser Kosten, die bei den Diktanten entstehen, ermitteln sich die Gesamtkosten der Stufe 4 (Gesamtkosten IV).

Die so skizzierte Kostenbetrachtung erfolgt auf vier Stufen. Stufenweise wird auch eine Rangfolge aufgestellt. Bei der Rangfolge wird verlangt, daß ein Mindestabstand zwischen den verglichenen Organisationseinheiten von mindestens 50 000 DM besteht. Liegt die Differenz darunter, so werden gleiche Rangplätze vergeben. Um den Informationsgehalt bei diesem Bewertungsvorgehen zu erhöhen, werden außer den Rangfolgen auch die jeweiligen Rangabstände in Prozentangaben ausgewiesen.

Das beschriebene Modell einer Kostenvergleichsrechnung soll nun in vereinfachter Form am Beispiel der Bonner Ministerien demonstriert werden. Zum Zwecke einer Vereinfachung sind die Ergebnisse der empirischen Untersuchung abgerundet worden. In der Tendenz spiegeln sich jedoch die tatsächlichen Verhältnisse der untersuchten Schreibdienstorganisationen in Obersten Bundesbehörden wider.

Kostenstufe I

Durch Multiplikation der Schreibkräftestellen pro 100 Diktanten mit den Schreibplatzkosten eines Schreibarbeitsplatzes (59 000 DM) ergibt sich eine erste Gesamtkostengröße, die den Vergleich zwischen den Schreibdienstorganisationen zuläßt.

Gesamtkosten I	Referats-schreibdienst	Duafer Schreibdienst	Gruppen-schreibdienst
Schreibkräfte pro 100 Diktanten (Vergleichsbasis)	15	20	10
Gesamtkosten I (Anzahl der Schreibkräfte x 59 000 DM)	885 000 DM	1 180 000 DM	590 000 DM
Rangfolge	2	3	1
Abstand zu Rang 1	50 Prozent	100 Prozent	-

Abbildung 2: Beispielrechnung für Oberste Bundesbehörden (1)

Aus dem Vergleich geht eine eindeutige Vorziehwürdigkeit des Gruppenschreibdienstes gegenüber den andern Schreibdiensten hervor. Der duale Schreibdienst kostet auf dieser Ebene sogar doppelt soviel wie der Gruppenschreibdienst.

Kostenstufe II

Die Kosten der Schreibdienstorganisation betreffen auch die Kosten der Schreibdienstleitung. Daher sind die Ist-Stellen für Schreibdienstleitungen den Organisationseinheiten anteilig zuzuschlüsseln. Aus der Summe der Gesamtkosten I und den anteiligen Kosten der Schreibdienstleitung ergeben sich die Gesamtkosten II für die Schreibdienstorganisation.

Gesamtkosten II	Referats-schreibdienst	Dualer Schreibdienst	Gruppen-schreibdienst
Umlage der Kosten der Schreibdienstleitung (65 000 DM)			
Anzahl pro 100 Diktanten	0,3	0,5	1
Anzahl x 65 000 DM	19 500 DM	32 500 DM	65 000 DM
Gesamtkosten II	904 000 DM	1 212 500 DM	655 000 DM
Rangfolge	2	3	1
Abstand zu Rang 1	38 Prozent	85 Prozent	-

Abbildung 3: Beispielrechnung für Oberste Bundesbehörden (2)

Die Rangordnung auf der Stufe 2 zeigt eine gleiche Reihenfolge wie Stufe I, aber die Abstände haben sich verringert.

Kostenstufe III

Im weiteren Vorgehen werden nun die überwältigten Kosten in den Kostenvergleich einbezogen. Es handelt sich zunächst um überwältigte Kosten wegen der Schriftgutstellung durch Nicht-Schreibkräfte. Die Berechnung dieser Kosten erfolgt in der Weise, daß über die Aufwendungen der Nicht-Schreibkräfte für Schreibarbeiten ein Mehrbedarf an Schreibkräften errechnet wird. Dieser wird mit den fiktiven Durchschnittskosten für Nicht-Schreibkräfte bewertet. Die Gesamtkosten III ergeben sich dann aus der Summe der Gesamtkosten II und den Kosten der Schreibtätigkeiten von Nicht-Schreibkräften.

Gesamtkosten III	Referats-schreibdienst	Dualer Schreibdienst	Gruppen-schreibdienst
Errechneter Mehrbedarf an Schreibkräften (Anzahl)	1,3	1,98	1,11
Kosten der Schreibtätigkeiten von Nicht-Schreibkräften (Mehrbedarf x 70 000 DM)	91 000 DM	138 000 DM	77 700 DM
Gesamtkosten III	995 500 DM	1 350 500 DM	732 700 DM
Rangfolge	2	3	1
Abstand zu Rang 1	36 Prozent	84 Prozent	-

Abbildung 4: Beispielrechnung für Oberste Bundesbehörden (3)

Gegenüber den Gesamtkosten II ergeben sich im relativen Vergleich kaum Veränderungen hinsichtlich Rangfolge und Abstand

Kostenstufe IV

Auf der Stufe IV werden im Rahmen der Überwälzung die Kosten des Eigentransports der Diktanten und solche Kosten einbezogen, die durch die Selbstaussführung delegierfähiger Büroarbeiten durch Diktanten entstehen. Betrachten wir zunächst die Kosten des Eigentransports der Diktanten.

Die Berechnung dieser Kosten erfolgt in der Weise, daß der durchschnittliche Anteil an der täglichen Arbeitszeit der Diktanten für Wegzeiten im Zusammenhang mit der Schriftguterstellung mit den Kosten einer Diktantenstelle

bewertet wird. Die Summe aus diesen Kosten und den Gesamtkosten III ergibt die Gesamtkosten IV a.

Gesamtkosten IV a	Referats-schreibdienst	Dualer Schreibdienst	Gruppen-schreibdienst
Durchschnittlicher Anteil an der täglichen Arbeitszeit der Diktanten für Wegzeiten	4 Prozent	4 Prozent	6 Prozent
Kosten des Eigen- transports bei 100 Diktanten (Pro Stelle 90 000 DM)	360 000 DM	360 000 DM	540 000 DM
Gesamtkosten IV a	1 355 500 DM	1 710 500 DM	1 272 700 DM
Rangfolge	2	3	1
Abstand zu Rang 1	7 Prozent	34 Prozent	-

Abbildung 5: Beispielrechnung für Oberste Bundesbehörden (4)

Die Einbeziehung der Wegkosten der Diktanten führt zu erheblichen Veränderungen im Kostenvergleich. Zwar bleibt die Rangfolge gegenüber den Gesamtkosten III bestehen, die Abstände verändern sich dagegen erheblich. Waren vorher zwischen Rang 1 und Rang 3 noch 84 Prozent Differenz, so sind nun nur mehr 34 Prozent zu verzeichnen.

Zwischen Rang 1 und 2 sind die Verschiebungen ähnlich. Hier deutet sich eine Angleichung der Vorziehwürdigkeit aller Schreibdienstorganisationen unter Kostengesichtspunkten an.

Eine weitere Verschiebung ergibt sich, wenn die delegierbaren Bürotätigkeiten der Diktanten in den Kostenvergleich einbezogen werden. Wie bei den Kosten des Eigentransports wird der durchschnittlich delegierbare Anteil von Bürotätigkeiten an der Arbeitszeit der Diktanten mit den durchschnittlichen Kosten einer Diktantenstelle bewertet. Durch Addition der Gesamtkosten IV a mit diesen Kosten ergeben sich die Gesamtkosten IV b.

Gesamtkosten IV b	Referats-schreibdienst	Dualer Schreibdienst	Gruppen-schreibdienst
Delegierbarer Anteil von Bürotätigkeiten an der Arbeitszeit der Diktanten	8 Prozent	5 Prozent	10 Prozent
Kosten der Bürotätigkeiten bei 100 Diktanten	720 000 DM	450 000 DM	900 000 DM
Gesamtkosten IV b	2 095 500 DM	2 160 500 DM	2 172 700 DM
Rangfolge	1	2	2
Abstand zu Rang 1	-	3 Prozent	3 Prozent

Abbildung 6: Beispielrechnung für Oberste Bundesbehörden (5)

Die Kostenbetrachtung der Schreibdienstorganisationen auf der Stufe IV zeigt nun sowohl Veränderungen in der Rangfolge wie auch in den Abständen. Aus der herausragenden Vorziehwürdigkeit des Gruppenschreibdienstes auf der Kostenstufe I wird durch die Einbeziehung vor allem der überwältigten Kosten auf Stufe IV eine leichte Vorziehwürdigkeit des Referatsschreibdienstes erkennbar.

Diese Berechnungen machen deutlich, daß Stellen-Ent-

scheidungen stets unter Berücksichtigung der gesamtorganisationalen Kostenzusammenhänge getroffen werden sollten. Unter Wirtschaftlichkeitsaspekten dürfte, wie noch zu zeigen ist, eine Delegation der Bürotätigkeiten vom Sachbearbeiter auf die Schreibkräfte mit großen ökonomischen Vorteilen verbunden sein.

Ergebnisse der Kostenvergleichsrechnung

Über den gesamten Kostenvergleich läßt sich zusammenfassend feststellen, daß bezüglich der kostenmäßigen Vorziehwürdigkeit einer Schreibdienstorganisation die Rangfolgen und besonders die Rangabstände über die verschiedenen Stufen variieren. Aus dem Kostenvergleich geht also keine eindeutige Vorziehwürdigkeit eines Organisationstyps hervor. Die Tatsache, daß der Gruppenschreibdienst und der Referatsschreibdienst abwechselnd den ersten Rang im Kostenvergleich einnehmen, belegt lediglich, daß unter Kostenaspekten kein Modell dem anderen eindeutig überlegen ist. Für den dualen Schreibdienst wurden am häufigsten die höchsten Kosten ermittelt.

Die Vorziehwürdigkeit einer Schreibdienstorganisation durch Kostenvergleich zu entscheiden, wäre jedoch voreilig, da alle nichtqualifizierten Kostenarten unberücksichtigt blieben und zum anderen Unterschiede auf der Leistungsseite der Schreibdienste bestehen können. Dies hat sich besonders für die untersuchten Schreibdienste in den Bonner Ministerien gezeigt! Im nächsten Abschnitt wird nunmehr die Leistungsseite in den Kostenvergleich einbezogen.

Kostenvergleich mit Berücksichtigung von Leistungsunterschieden

Eine betriebswirtschaftliche Kostenanalyse, welche die reale Kostensituation verschiedener Schreibdienstorganisationen vergleichen will, muß auch auf die Leistungssituation Bezug nehmen. Der nun folgende Teil, welcher die Leistungssituation einbezieht, lehnt sich dem Sinne nach der betriebswirtschaftlichen Kostenträgerrechnung an.

An dieser Stelle ist deshalb auf die Gefahr hinzuweisen, daß derartige Überlegungen falsch interpretiert werden können. In der Organisationspraxis wurde in der Vergangenheit (wie übrigens auch in der sogenannten Hersteller-Literatur für Systeme der Textverarbeitung) mit stückbezogenen Kostenansätzen argumentiert, wobei zum Beispiel die Kosten einer maschinengeschriebenen DIN-A4-Seite beziehungsweise die Kosten eines Schreibauftrags für verschiedene Organisationsformen des Schreibdienstes in DM und Pfennig ausgewiesen und in der Praxis wie auch in der politischen Diskussion unreflektiert aufgegriffen wurden. Das Leistungsprogramm einer Schreibdienstorganisation ist anders als das Leistungsprogramm etwa eines Industriebetriebes (in bestimmten Produktarten, die mengenmäßig und wertmäßig exakt ermittelt werden können), insgesamt nur mit erheblichen Einschränkungen quantifizierbar. Es ist deshalb falsch, wenn als Ausbringung der Schreibdienstorganisation etwa die Anzahl der erstellten Schriftgutseiten oder die Anzahl der Schreibaufträge oder gar die Anzahl der Anschläge herangezogen und diese jeweils den Gesamtkosten der Schreibdienste gegenübergestellt werden, um dann die Kosten pro Schreibauftrag bzw. die Kosten pro DIN-A4-Seite rechnerisch zu ermitteln. Derartige output-bezogene Kostenüberlegungen ignorieren stets den Zusammenhang mit den sogenannten qualitativen Leistungs-



Wenigstens mal eine eigenwillige Idee.*

Viele Architekten haben zur Wegweisung in den von ihnen geplanten Gebäuden zweierlei Einstellung: sie ist entweder ein untergeordnetes Detail, das sich „mit links“ erledigen läßt, oder ein wichtiges Gestaltungselement, dem ein Übermaß künstlerischer Bemühung und individuellen formalen Aufwands zuteil wird.

Vernunft liegt auch hier, wie so oft, auf der Mitte. Und diese Mitte ist sogar einfach auffindbar: Ein Orientierungssystem, das sich der individuellen Architektur anpaßt und trotzdem deutlich ist, das die ständigen Veränderungen von Ressorts und Personal in einem Gebäude bedenkt und auf schnelles Auswechseln von Leitinformation ausgelegt ist. Dieses System heißt Modulex. Den Namen wissen Sie jetzt. Wie Modulex arbeitet und aussieht, können Sie in ganz kurzer Zeit erfahren.

*) Sinngemäße Übersetzung aus Dewanagari: Verhalte Dich gegenüber Besuchern so, als seien sie Wesen aus einer anderen Welt!

MODULEX®

Wir setzen Zeichen.

Ein Unternehmen der LEGO Gruppe
Gatherhofstr. 7 · 4150 Krefeld · Tel. 02151/777064

komponenten der Schreiborganisation. Die wichtigsten Leistungskomponenten sind:

- Schriftgutaufkommen,
- Fehlerhäufigkeit und Qualität der Schriftguterstellung,
- sonstige Bürotätigkeiten nach Art und Umfang,
- Durchlaufzeit der Schreibaufträge,
- Flexibilitäts Gesichtspunkte,
- Zufriedenheitsaspekte.

Wenn im folgenden trotz dieser genannten Gesichtspunkte dennoch der Versuch gemacht wird, die Gesamtkosten der untersuchten Schreibdienstorganisationen auf ein einheitliches Output-Niveau, nämlich das Schriftgutaufkommen, zu beziehen, so erfolgt dies mit der Absicht, die Kostenvergleichsrechnung im Resultat des vorangegangenen Abschnitts zu relativieren. Aus den Untersuchungen über den Schreibbedarf der Diktanten in Obersten Bundesbehörden geht nämlich hervor, daß das Auftragsniveau (Nachfrage) in den untersuchten Ministerien keineswegs einheitlich ist. Die Kostenvergleichsbetrachtung des vorangegangenen Abschnitts könnte für den ministeriellen Schreibdienst nur dann eine ökonomisch ausreichende Beurteilungsgrundlage bieten, wenn davon ausgegangen werden könnte, daß in den verschiedenen Ressorts der Schriftgutbedarf etwa einheitlich wäre. Das Nachfragepotential, das von den jeweils 100 diktatberechtigten Personen gebildet wird, ist jedoch von Ressort zu Ressort recht unterschiedlich. Dies belegt ein Ergebnis der Diktantenbefragung über das wöchentliche Aufkommen an Schreibaufträgen. Diese unterschiedliche Situation in Bezug auf die Schriftgutanfrage muß in die Kostenvergleichsbetrachtung einbezogen werden, sollen hier nicht Äpfel und Birnen verglichen werden.

Im folgenden wird so vorgegangen, daß ein einheitliches Niveau für das Wochenaufkommen an Schreibaufträgen angenommen wird. Zu diesem Zweck wird das niedrigste Aufkommen als Basis gewählt. Im Organisationsvergleich werden alle übrigen Schreibdienstorganisationen hinsichtlich ihres realen Schreibaufkommens auf dieses Niveau reduziert, wobei eine entsprechende prozentuale Reduzierung der Gesamtkosten angenommen wird (implizite Annahme: linearer Gesamtkostenverlauf).

In Fortführung der Modellrechnung von Abschnitt 3 werden diese Überlegungen mitberücksichtigt. Zeile 1 der nachfolgenden Abbildung enthält das wöchentliche Schriftgutaufkommen der einzelnen Schreibdienstorganisationen. Zeile 2 zeigt noch einmal die Gesamtkosten IV b der Schreibdienstorganisationen aus dem vorangegangenen Abschnitt. Zeile 3 zeigt die auf das 100-Prozent-Niveau des Schreibdienstes mit dem niedrigsten Schriftgutaufkommen (linear) reduzierten Gesamtkosten IV b der einzelnen Schreibdienstorganisationen.

Für die Beurteilung der Schreibdienste in Obersten Bundesbehörden auf der Grundlage dieser »output-bezogenen Vereinheitlichung« zeigen sich neue Gesichtspunkte: Die Gesamtkosten IV b der Schreibdienstorganisationen, bezogen auf ein einheitliches Niveau an Schreibaufträgen zeigen eine veränderte Rangfolge, und wesentlich veränderte Abstände.

Diesem »output-neutralen« Kostenvergleich wären jedoch für eine umfassende ökonomische Beurteilung auch die qualitativen Leistungskomponenten hinzuzufügen. Erst in diesem Zusammenhang wird deutlich, daß Aussagen über das Kosten-Leistungsgefüge nur jeweils

unter gleichzeitiger Berücksichtigung aller sonstigen Leistungsmerkmale vorgenommen werden dürften. Eine Vernachlässigung von Leistungskomponenten, wie etwa der Durchlaufzeit für die einzelnen Schreibaufträge oder der Erledigung von besonders eiligen Schreibaufträgen würde die Vorziehwürdigkeit bestimmter Organisationsformen des Schreibdienstes jeweils nur in verkürzten ökonomischen Zusammenhängen erscheinen lassen.

Reduktion der Gesamtkosten auf ein einheitliches Output-Niveau	Referats-schreibdienst	Dualer Schreibdienst	Gruppen-schreibdienst
Wöchentlicher Umfang der Schreibaufträge pro Schreibdienstorganisation	1 100	1 200	1 000
Gesamtkosten IV b	2 095 500 DM	2 160 500 DM	2 172 700 DM
Rangfolge	1	2	2
Abstand zu Rang 1	-	3 Prozent	3 Prozent
Reduziertes Gesamtkostenniveau IV b auf 100 Prozent des Schriftgutaufkommens im Gruppenschreibdienst (1 000 Schreibaufträge pro Woche)	1 905 000 DM	1 800 416 DM	2 172 700 DM
Rangfolge	2	1	3
Abstand zu Rang 1	6 Prozent	-	21 Prozent

Abbildung 7: Beispielrechnung für Oberste Bundesbehörden (6)

Es wird auch deutlich, daß eine ökonomische Beurteilung der Schreibdienste unter Kostengesichtspunkten, wobei zum Beispiel lediglich die Kosten des Schreibarbeitsplatzes herangezogen werden, in der Regel zu Fehlschlüssen führen können. Eine erweiterte Kostenbetrachtung, in welcher auch organisationale Kosteneffekte des Schreibdienstes einbezogen werden, läßt ein realistischeres Bild über die reale Kostensituation der Schreibdienste zu. Problematisch ist jedoch hier, daß gewisse Kosteneffekte nicht oder nur mit hohem Schätzrisiko quantifiziert werden können. *(wird fortgesetzt)*

★