

Schriftenreihe „Humanisierung des Arbeitslebens“
Band 16

Schreibdienste in obersten Bundesbehörden

Eine vergleichende Untersuchung

Gesamtprojektleitung: Prof. Dr. Theo Pirker

Prof. Dr. A. Armbruster, TU Berlin, Projektleitung Arbeitswissenschaftlergruppe: Dr. Ahmet Çakir, Herbert Goslowsky, Ilona Kopp, Sylvia Lange, Hans-Jürgen Reuter

Prof. Dr. A. Picot, Prof. Dr. R. Reichwald, Universität Hannover, HSBw München, Projektleitung Ökonomengruppe: Helmut Bodem, Peter Ramsauer, Roland Stolz, Hans Zangl

Prof. Dr. Th. Pirker, FU Berlin, Projektleitung Soziologengruppe: Rainer Briese, Franz-O. Gilles, Ingeborg Haag, Raja Nejedlo, Gerhard Otto, Gundolf Otto, Ulrich Spies, Bernard Wagemann

Auftragnehmer: Gesellschaft für Interdisziplinäre Sozialforschung, INTERSOFO GmbH Berlin

Campus Verlag
Frankfurt/New York

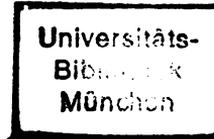
Das Projekt

„Vergleichende Untersuchung der Schreibdienste in obersten Bundesbehörden“ wurde vom Bundesministerium für Forschung und Technologie gefördert.

Kennzeichen: 01 HB 198A – AK – TAP 0012

Verantwortlich für den Inhalt dieses Berichtes sind die Autoren.

Das Bundesministerium für Forschung und Technologie übernimmt keine Gewähr insbesondere für die Richtigkeit, die Genauigkeit und Vollständigkeit der Angaben sowie die Beachtung privater Rechte Dritter.



CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Schreibdienste in obersten Bundesbehörden : e. vergleichende Unters. / Auftragnehmer: Ges. für Interdisziplinäre Sozialforschung, INTERSOFO GmbH Berlin. Gesamtprojektleitung: Theo Pirker ... – Frankfurt [Main] ; New York : Campus-Verlag, 1981.

(Schriftenreihe Humanisierung des Arbeitslebens ; Bd. 16)
ISBN 3-593-32714-7

NE: Pirker, Theo [Hrsg.]; Gesellschaft für Interdisziplinäre Sozialforschung <Berlin, West>; GT

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

Copyright © 1981 beim Bundesminister für Forschung und Technologie, Bonn
Umschlaggestaltung: Eckard Warminski, Frankfurt/Main
Satz: Bernhild Trauner, Wächtersbach
Druck und Bindung: Kösel, Kempten
Printed in Germany

Noch immer ist Arbeit für viele Menschen mit Gefahren und Belastungen verbunden, die Gesundheit und sogar Leben gefährden. Vielfach bietet die Arbeit den Menschen nicht genügend Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Die Bundesregierung betrachtet es als ihre Aufgabe, daß Lebensqualität auch in der Arbeitswelt mehr ist als eine schönfärberische Leerformel. Dazu soll das Programm "Humanisierung des Arbeitslebens" einen Beitrag leisten.

In den letzten Jahren wurde das Fundament gesetzlicher Regelungen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen erheblich verstärkt. Von großer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die im Betriebsverfassungsgesetz verankerte Verpflichtung der Betriebsparteien, bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen von den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen auszugehen. Da diese Erkenntnisse erst in Teilbereichen vorliegen, bedarf es intensiver praxisorientierter Forschungs- und Entwicklungsarbeiten, um diese anspruchsvolle gesetzliche Regelung in der Praxis durchzusetzen. Das seit 1974 laufende, gemeinsam mit dem Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung durchgeführte Aktionsprogramm "Humanisierung des Arbeitslebens" will durch praxisorientierte Forschungspolitik beispielhafte betriebliche Lösungsvorschläge zur Gestaltung menschengerechter Arbeitsbedingungen entwickeln und erproben. - Der experimentelle Ansatz des Programms erfordert eine enge Kooperation mit allen Betroffenen: den Arbeitnehmern, den Betriebs- und Tarifvertragsparteien und den Wissenschaftlern.

Die bisherigen Ergebnisse des Forschungsprogramms sind im ganzen ermutigend und zeigen, daß es notwendig und auch möglich ist, die Gestaltung der Arbeitsbedingungen stärker als bisher an den Bedürfnissen des Menschen zu orientieren. Dies darf nicht darüber hinwegtäuschen, daß je nach Interessenlage die Akzente bei der Wertung von einzelnen Projektergebnissen zum Teil unterschiedlich sind.

Als bisheriger Erfolg ist zu werten, daß das Programm bei Praktikern zu einer Sensibilisierung gegenüber den Problemen der Gestaltung der Arbeitsbedingungen beigetragen hat. Als erfolgreich ist auch die große Mehrzahl der Projekte zur Erhöhung des Schutzes der Gesundheit am Arbeitsplatz - dem inhaltlichen Schwerpunkt des Programms - einzustufen. Aber es muß auch gesagt werden, daß sich einige Vorhaben zur Entwicklung größerer Entfaltungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer als problematisch erwiesen haben. Aber das ist bei einem konfliktreichen Arbeitsfeld nicht anders zu erwarten. An diesen Vorhaben zeigt sich deutlich, wie wichtig der konstruktiv-kritische Dialog zwischen Forschung, Betriebs- und Tarifparteien ist. Nur auf dieser Basis werden wir auch in diesem Feld schrittweise Fortschritte erreichen.

Von großer Bedeutung für eine breit angelegte Veränderung der Arbeitswirklichkeit im Sinne der "Humanisierung des Arbeitslebens" ist die Verbreitung und Umsetzung der Forschungsergebnisse und Betriebserfahrungen in die Praxis. Zu diesem Ziel soll auch die HdA - Schriftenreihe einen Beitrag leisten. In der von drei kooperierenden Verlagen getragenen Reihe werden Forschungs- und Entwicklungsergebnisse veröffentlicht, die besonders für den Praktiker von Interesse sind.

Der vorliegende Band stellt Ergebnisse zur Entwicklung und Erprobung neuer Arbeitsstrukturen in der Verwaltung dar. Bei Projekten dieser Art gehen die Zielsetzungen über die klassischen Arbeitsschutzziele hinaus. An Arbeitsplätzen, die geprägt sind durch monotone Arbeitsvorgänge ohne nennenswerte Entfaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten, sollen Arbeitsinhalte so gestaltet werden, daß umfassendere Arbeitsgänge und Qualifizierungsmöglichkeiten entstehen. Bei solchen Vorhaben gilt es Sorge dafür zu tragen, daß die Beschäftigten auch dispositive und kontrollierende Aufgaben übernehmen können.

Ich hoffe, daß dieser Bericht zu den Zielen des Programms einen Beitrag leistet.

Andreas von Bülow
Bundesminister für Forschung und Technologie

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG	13
1. PROBLEMSTELLUNG	17
1.1 Entwicklungstendenzen im Schreibbereich oberster Bundesbehörden	21
1.1.1 Ausgangspunkt der Rationalisierungsmaßnahmen	21
1.1.2 Maßnahmen der Bundesregierung	22
1.1.3 Bericht des Bundesrechnungshofes ("Grüner Bericht") und Reaktionen der Bundesregierung	25
1.2 Forschungskonzept	28
1.3 Humanisierung und Rationalisierung	30
2. FORSCHUNGSSTRATEGIE UND METHODEN	32
2.1 Einige forschungsstrategische methodologische Anmerkungen	32
2.2 Instrumente und Methoden	34
2.3 Zum Geltungsbereich der Ergebnisse	35
3. ZUSAMMENHANG ZWISCHEN RESSORTTÄTIGKEIT UND SCHREIBARBEIT	38
3.1 Kooperationsgefüge zwischen Schreibdienst und Schreibdienstumfeld	38
3.2 Anforderungen der Referate an den Schreibbereich	43
4. ARBEITSPLATZTYPEN IM SCHREIBBEREICH DER OBERSTEN BUNDESBEHÖRDEN	52
4.1 Die Arbeitsplatztypen	52
4.2 Vergleich der Tätigkeitsstruktur	54
4.2.1 Die Schreibearbeit	55
4.2.2 Die schreibbezogenen Nebentätigkeiten	56
4.2.3 Die anderen Bürotätigkeiten	56
4.3 Arbeitsplatztypische Tätigkeitsabläufe	58
5. DIE SCHREIBDIENSTORGANISATION IN DEN RESSORTS	65
5.1 Verteilung der Arbeitsplatztypen über die an der Untersuchung beteiligten Bundesministerien	65
5.1.1 Kurzcharakterisierung der untersuchten Bundesministerien hinsichtlich des Schreibbereichs	66

5.2	Formale und faktische Struktur der Schreibdienstorganisation	69
5.2.1	Formale Koordination und faktische Kooperation . . .	69
5.3	Kommunikationsstruktur	71
5.3.1	Kommunikation der Schreibkräfte mit den Diktierberechtigten	72
5.3.2	Kommunikation der Schreibkräfte mit der Schreibdienst(gruppen)leiterin	75
5.3.3	Kommunikation der Schreibkräfte untereinander	76
6.	AUSWIRKUNGEN DER ARBEITSSITUATION AUF DIE BESCHÄFTIGTEN	77
6.1	Arbeitsumwelt, Arbeitsraum und Arbeitsplatz	77
6.1.1	Raumsituation	77
6.1.2	Visuelle Umwelt	79
6.1.3	Raumklima	82
6.1.4	Lärm	87
6.1.5	Arbeitsplatz	88
6.2	Technische Ausstattung	90
6.2.1	Schreibmaschinen	90
6.2.2	Kopiergeräte	90
6.2.3	Textautomaten	90
6.2.4	Diktiergeräte	91
6.2.5	Konzepthalter	91
6.3	Belastung und Beanspruchung	92
6.3.1	Physische und psychische Beanspruchung	93
6.3.2	Überforderung durch die Arbeit	94
6.3.3	Somatische Beschwerden	96
6.3.4	Belastungen durch Störungen	97
6.3.5	Ermüdung	97
6.3.6	Emotionale Anspannung	99
6.3.7	Eintönigkeit und Unterforderung	101
6.3.8	Auswirkung des Verhaltens der Diktierberechtigten . .	104
6.4	Selbstbestimmung der Arbeit und Entscheidungsbe- teiligung der Schreibkräfte	105
6.4.1	Selbstbestimmung der Arbeit	105
6.4.2	Entscheidungsbeteiligung	108
6.5	Arbeits- und Betriebszufriedenheit	111
6.5.1	Arbeitszufriedenheit	111
6.5.2	Betriebszufriedenheit	116
7.	DIE WIRTSCHAFTLICHKEIT DER SCHREIBDIENST- ORGANISATION	119
7.1	Der Ansatz für die Wirtschaftlichkeitsuntersuchung . .	121
7.2	Zur Situation der Schreibdienstorganisation in obersten Bundesbehörden	124

7.3	Die Organisationstypen der Schreibdienste in obersten Bundesbehörden	129
7.4	Die isolierte Wirtschaftlichkeit des Schreibdienstes (Wirtschaftlichkeitsebene I)	136
7.4.1	Leistung	136
7.4.2	Kosten	141
7.4.3	Zusammenfassung	143
7.5	Die erweiterte Wirtschaftlichkeit der Schriftguterstellung (Wirtschaftlichkeitsebene II)	144
7.5.1	Leistungsindikatoren	144
7.5.2	Kostenindikatoren	147
7.5.3	Zusammenfassung	151
7.6	Die organisationale Wirtschaftlichkeit (Wirtschaftlichkeitsebene III)	152
7.6.1	Feststellung des Flexibilitätsbedarfs	154
7.6.2	Bewältigung des quantitativen Flexibilitätsbedarfs	155
7.6.3	Beurteilung der Flexibilitätsbewältigung (Zufriedenheitsaspekte)	157
7.6.4	Zusammenfassung	158
7.7	Ergänzung zur Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (Gesamtgesellschaftliche Wirtschaftlichkeit: Wirtschaftlichkeitsebene IV)	158
7.8	Gesamtbeurteilung der Schreibdienstorganisationen und Empfehlungen	160
7.8.1	Wirtschaftlichkeitsunterschiede zwischen den drei Schreibdienstorganisationstypen	160
7.8.2	Befunde unabhängig vom Schreibdienstorganisations- typ	162
7.8.3	Gestaltungsempfehlungen für die Struktur der Schreib- dienstorganisation oberster Bundesbehörden aus wirt- schaftlicher Sicht	164
8.	QUALIFIKATIONSNIVEAU UND BERUFSORIENTIERUNG DER SCHREIBKRÄFTE	167
8.1	Qualifikationsniveau	167
8.2	Berufsorientierung	168
8.3	Arbeitsplatztypische Auswirkungen auf die Qualifika- tion der Schreibkräfte	169
8.4	Weiterbildungsmöglichkeiten für Schreibkräfte	171
8.5	Empfehlungen zur Ausdehnung des Weiterbildungsan- gebotes für Schreibkräfte in obersten Bundesbe- hörden	173

9.	PERSONALBEMESSUNG UND LEISTUNGSBEURTEILUNG IM SCHREIBBEREICH	176
9.1	Zur Problematik der vollzogenen kw-Vermerke und der Leistungsbemessung	177
9.2	Leistungs- und Personalbemessung aus der Sicht der Wirtschaftlichkeit	181
9.2.1	Ziel der Personalbemessung und die bisherige Regelung	181
9.2.2	Die Problematik einer Personalbemessung auf der Grundlage von Anschlagleistungen	182
9.2.3	Entwicklungsaspekte im Lichte neuer Systeme der Bürotechnik	185
9.2.4	Empfehlungen für die Personalbemessung	187
10.	TARIFPROBLEMATIK	192
10.1	Probleme und Möglichkeiten der tariflichen Sonderregelung	192
10.2	Prämienverfahren - Sonderregelungen durch Dienst- bzw. Betriebsvereinbarungen	195
11.	SOZIALPOLITISCHE AUSWIRKUNGEN DER ENT- MISCHUNG UND ZENTRALISIERUNG	204
11.1	Bürobereich und Arbeitsmarkt	204
11.2	Frauenberufstätigkeit und das Problem der Teilzeitarbeit	206
11.3	Doppelbelastung durch Beruf und Haushalt	208
11.4	Gesundheitsproblematik	212
11.4.1	Probleme der sitzenden Arbeitshaltung	212
11.4.1.1	Beobachtungen zur Sitzhaltung	213
11.4.1.2	Unterschiede in der Beanspruchung	215
11.4.1.3	Grundsätzliche Bemerkungen zur Belastung bei sitzender Haltung	216
11.4.1.4	Längerfristige Beanspruchung	219
11.5	Heilbehandlungen	221
11.5.1	Vergleich der Heilbehandlungen bei Männern und Frauen	221
11.5.2	Vergleich der Heilbehandlungen bei Arbeitern und Angestellten	221
11.5.3	Vergleich der Büro- und Verwaltungsange- stellten mit einer anderen Gruppe	223
11.5.4	Folgerungen	226

12.	ANSATZPUNKTE FÜR HUMANISIERUNGSMASS-	
	NAHMEN	228
12.1	Bedürfnisse der Schreibkräfte	228
12.1.1	Tätigkeitsspektrum	228
12.1.2	Schreibdienstorganisation	229
12.1.3	Referatsarbeit	230
12.1.4	Arbeitsverteilung und Arbeitsausgleich	231
12.1.5	Qualität der Textvorlagen	231
12.1.6	Ausstattung der Arbeitsplätze	232
12.1.7	Gestaltungsspielräume im eigenen Arbeits-	
	bereich	232
12.1.8	Entscheidungsbeteiligung	233
12.1.9	Berufliche Aufstiegsmöglichkeiten und Tarif-	
	rechtsproblematik	233
12.2	Bedürfnisse der Diktierberechtigten	235
12.2.1	Aufgabenerfüllung und qualifikatorische An-	
	forderungen an die Schreibkräfte	235
12.2.2	Aufgabenerfüllung der Diktierberechtigten und	
	Kapazität im Schreibbereich	236
12.2.3	Organisation des Schreibbereichs	238
12.2.4	Entscheidungsbeteiligung	240
12.3	Ergonomische und physikalische Mängel der	
	Schreibarbeitsplätze	240
13.	ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE	243
13.1	Gesamtbeurteilung	243
13.2	Gestaltungsprinzipien	250
	ANMERKUNGEN	257
	LITERATURVERZEICHNIS	262
	ANHANG	277
1.	Beschreibung der eingesetzten Instrumente	279
2.	Übersicht über den Projektverlauf	283
3.	Instrumenteneinsatz	284
4.	Forschungsziele, Forschungsablauf und Feld-	
	restriktionen	285

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

A	(bzw. Arbeitsplatztyp A) = Mischarbeitsplatz
AfG	Arbeitsförderungsgesetz
AfO	Ausschuß für Organisationsfragen
AVO	Arbeitsstättenverordnung
AWV	Ausschuß für wirtschaftliche Verwaltung in Wirtschaft und öffentlicher Hand e. V.
B	(bzw. Arbeitsplatztyp B) = Schreivarbeitsplatz
BAT	Bundes-Angestelltentarif
BBB	Bundesstelle für Büroorganisation und Bürotechnik
BfA	Bundesversicherungsanstalt für Angestellte
BGB1.	Bundesgesetzblatt
BHO	Bundshaushaltsordnung
BMA	Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung
BMF	Bundesministerium der Finanzen
BMFT	Bundesministerium für Forschung und Technologie
BMI	Bundesministerium des Innern
BMJ	Bundesministerium der Justiz
BMV	Bundesministerium für Verkehr
BMVg	Bundesministerium der Verteidigung
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit
BRH	Bundesrechnungshof
BPersVG	Bundespersonalvertretungsgesetz
C	(bzw. Arbeitsplatztyp C) = Schreibgruppenarbeitsplatz
DIN	Deutsche Industrie-Norm
GGO	Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien
HdA	Humanisierung des Arbeitslebens
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung
kw	künftig wegfallend
RBBau	Richtlinien für die Durchführung von Bauaufgaben des Bundes im Zuständigkeitsbereich der Finanzbauverwaltungen
RKW	Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (RKW) e. V.
TZ	Teilzeit
VBG	Verwaltungsberufsgenossenschaft
VZ	Vollzeit
W	Wirtschaftlichkeitsebene
Wibera	Wirtschaftsberatung Aktiengesellschaft, Düsseldorf
ZSD	Zentraler Schreibdienst

EINLEITUNG

Der vorliegende Bericht enthält Ergebnisse aus der Intensivphase des interdisziplinären Forschungsprojektes "Vergleichende Untersuchung der Schreibdienste in obersten Bundesbehörden" im Rahmen des Programmes 'Humanisierung des Arbeitslebens' sowie wichtige daraus abgeleitete Vorschläge zu einer humanen und zugleich wirtschaftlichen organisatorischen Gestaltung des Schreibbereichs. Die theoretische Auseinandersetzung mit dem Forschungsgegenstand erfolgt primär in der Vorphase dieses Projekts. (1)

Die Interdisziplinarität des Projektes ergab sich zwingend aus einer Reihe von Gründen:

- Aus der Dringlichkeit der Problemlage, die sich mit folgender Frage umreißen läßt: Sollen die Schreibdienste in den obersten Bundesbehörden und anderen öffentlichen Verwaltungen einheitlich nach den Prinzipien der Entmischung und Zentralisierung organisiert werden?
- Aus der Folgewirkung angewandter, sich z. T. heute schon normativ verfestigt habender Verfahren zur Bewertung, Beurteilung und Bemessung von Schreibtätigkeiten und Bürotätigkeiten in unterschiedlichen Schreibdienstorganisationen und Büroorganisationen.
- Aus dem Grunde, daß bislang in der Forschung der verschiedenen Sozialwissenschaften wie Soziologie, Ökonomie und Arbeitswissenschaften die Verwaltungsbetriebe im Vergleich zu den Fertigungsbetrieben, das Büro im Vergleich zu den Werkstätten auf nationaler wie auf internationaler Ebene zu kurz gekommen sind.

Diese Vernachlässigung der Verwaltungen und Büros in der Sozialforschung ist umso erstaunlicher, als die Zahl der Beschäftigten in diesem Bereich während der letzten Jahrzehnte ständig und z. T. stürmisch zugenommen hat.

Das Nachhinken der Verwaltungs- und Büroforschung stellt jedoch keineswegs ein rein wissenschaftliches, sozusagen akademisches Problem dar, vielmehr führte der relativ geringe Erkenntnisstand auf diesem Gebiete in der Rationalisierungspraxis in den Verwaltungen und Büros dazu, daß wissenschaftlich nur schwach begründete und begründbare Organisationsziele wie z. B. "Großraumbüro", "Bürolandschaft", "notwendig fortschreitende Arbeitsteilung", "Mechanisierung der Büroarbeit", "Büroautomation", "Mechanisierung und Automatisierung der Textverarbeitung" etc. etc. zu gewichtigen und folgenschweren Orientierungs- und Entscheidungsgrößen wurden. All diesen Rationalisierungs- und Organisationsentwürfen ist gemeinsam, daß sie die jeweiligen Probleme, die mit ihnen verbunden sind, entweder empirisch überhaupt nicht erfassen oder nur in einer auf eine einzige Wissenschaft begrenzte

Weise. Die Komplexität der Büroorganisation und Büroarbeit - in unserem Fall der Schreibdienste und des Schreibens - entschwand nicht nur den Wissenschaften, sondern auch den Rationalisatoren und Organisatoren fortschreitend aus dem Bewußtsein. Griffige Aussagen wie "Schreiben ist Schreiben" oder "die Produktivität im Büro wird erst dann steigen, wenn es in der Arbeitsteilung dem Beispiel der Fertigung folgt" oder "Text ist das Produkt des Büros" können als Beleg dieser Entwicklung genommen werden.

Die an dieser Untersuchung beteiligten Forscher der verschiedenen Spezialdisziplinen - Soziologie, Ökonomie und Arbeitswissenschaft (2) - waren sich von Anfang an in der Ablehnung solcher vereinfachenden Aussagen und Zielvorstellungen einig. Um solche voreiligen Vereinfachungen zu vermeiden, haben die einzelnen Forschergruppen entsprechend ihren jeweils spezifischen Fragestellungen im Forschungsprozeß jeweils unterschiedliche Methoden erarbeitet und eingesetzt.

Dieses Vorgehen erwies sich beinahe in jeder Phase des Projektes als notwendig, um die Selbständigkeit der Forscher gegen alle Versuche, sie zu beeinflussen bzw. den Forschungsprozeß zu steuern, aufrechtzuerhalten. Es wäre jedoch vollkommen falsch anzunehmen, daß solche Versuche nur von seiten der Verfechter überkommener Rationalisierungsstrategien, die solchen vereinfachenden Zielvorstellungen und Methoden anhängen und z. T. noch anhängen, unternommen worden wären. Die Forscher mußten ihre Selbständigkeit auch gegenüber Vertretern eines kurzschlüssigen Konzepts der Humanisierung des Arbeitslebens und den damit verbundenen idealisierten Alternativvorstellungen auf dem Gebiete der Büroorganisation verteidigen. Daß dies gelang, macht nicht zuletzt sowohl einen Teil des wissenschaftlichen als auch des praktischen Wertes der Ergebnisse, Erkenntnisse und Vorschläge dieser empirischen Untersuchung aus.

Wie auch immer diese Ergebnisse, Erkenntnisse und Vorschläge gewertet werden mögen, welche Irrtümer und Fehler den Forschern auch nachgewiesen werden sollten, die fundamentale Bedeutung dieses Forschungsprojektes ist darin zu sehen, daß in Zukunft weder in der Büroforschung noch in der Bürorationalisierung und auch nicht auf dem Gebiete der Humanisierung der Büroarbeit und der Büroorganisation die vereinfachenden Methoden und Zielvorstellungen noch einmal zum Zuge kommen werden.

Allerdings ist den Forschern klar, daß sowohl die Ergebnisse und Erkenntnisse wie auch insbesondere ihre Vorschläge nicht auf die Zustimmung aller Interessierten und Betroffenen hoffen können. Eines der Ziele dieses Projektes ist es gerade, die offenen Auseinandersetzungen um mögliche Veränderungen der Büroarbeit und der Büroorganisation, der Schreibdienstorganisation und Schreibarbeit zu erzwingen. Nur auf diesem Wege kann eine rationale und humane Gestaltung der Büroarbeit wie der Büroorganisation erreicht werden.

In der Beurteilung der Ergebnisse, Erkenntnisse und Empfehlungen, die in diesem Bericht vorgelegt werden - und die für sich selbst sprechen - wird der an einzelnen Bereichen in besonderer Weise Interessierte

gut daran tun, auf die sogenannten "Materialienbände" der einzelnen Forschergruppen zurückzugreifen, in denen Konzepte, Methoden und Datenbelege, auf denen diese Ergebnisse, Erkenntnisse und Empfehlungen beruhen, offen dargelegt werden. Es ist eine Hoffnung der Forscher, daß mindestens einzelne Konzepte, Erhebungsmethoden und Analyseverfahren Schritt für Schritt in die Praxis der Reorganisation der Büroarbeit und der Büroorganisation Eingang finden mögen.

Der vorliegende Abschlußbericht ist nicht allein als das Ergebnis der Wissenschaftler zu werten, sondern auch als Ergebnis einer sehr mühevollen, arbeitsaufwendigen, jedoch äußerst fruchtbaren Zusammenarbeit aller Beteiligten: der Betroffenen, der Personalräte und der zuständigen Vertreter sowohl der Organisationsreferate als auch der des Inneren Dienstes. Ohne diese Zusammenarbeit wäre dieses Projekt zum Scheitern verurteilt gewesen. Diese Zusammenarbeit hat ihre Organisation in den Koordinationsausschüssen der beteiligten Ressorts gefunden; die Wissenschaftler möchten mit diesem Abschlußbericht nicht zuletzt auch den Mitgliedern dieser Koordinationsausschüsse ihren herzlichen Dank aussprechen, insbesondere jedoch all jenen Mitarbeitern der Ressorts, die bereit waren - teilweise mit einem erheblichen Zeitaufwand - sich an dieser Untersuchung zu beteiligen.

Abschließend möchten sich die Wissenschaftler bei Frau Margret Meyer und Frau Beatrix Tassotti stellvertretend für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die die mühsame Aufgabe der Textbe- und -verarbeitung und die technische Erstellung der Zwischen- und Endberichte wahrgenommen haben, besonders herzlich bedanken. Ohne ihre Bereitschaft, in nervenaufreibenden Tages- und Nachtschichten Entwürfe und Reinschriften zu erstellen, hätte fast kein Abgabetermin eingehalten werden können.

Theo Pirker

1. PROBLEMSTELLUNG

Ausgangspunkt und Gegenstand des Forschungsprojektes ist ein Entscheidungsproblem: Wie sollen und müssen Schreibdienste in obersten Bundesbehörden zukünftig gestaltet werden, damit die Forderung nach menschengerechter Arbeit ebenso erfüllt ist wie die Gebote der Wirtschaftlichkeit und der organisatorischen Funktionsfähigkeit?

Auf den ersten Blick erscheint die Problemstellung einfach, klar, überschaubar. Aber schon bei dem Versuch, aus der Problemstellung einzelne Fragen abzuleiten, wird die Vielschichtigkeit des Forschungsgegenstandes deutlich:

- Welche Maßstäbe stehen für die Beurteilung der Arbeitsplätze im Schreibdienst zur Verfügung?
- Ist auszugehen vom "subjektiven" Empfinden der im Schreibbereich tätigen Menschen oder von den "objektiven" Arbeitsbedingungen?
- Welche Faktoren sind gewichtiger, die "ergonomisch-optimale" Ausstattung des Arbeitsplatzes oder die sozialen Kontakte während der Arbeit?
- Worauf soll sich die Forderung nach Wirtschaftlichkeit und Funktionsfähigkeit beziehen: auf den isoliert betrachteten Schreibbereich oder auf die Gesamtbehörde?
- Welche Auswirkungen haben die jeweils unterschiedlichen Arbeitsbedingungen auf die Schreibkräfte, welche auf die Gesamtorganisation?

Der Fragenkatalog ist weder umfassend noch soll er eine Gewichtung ausdrücken; er soll lediglich eines verdeutlichen: Der Forschungsgegenstand selbst verlangt ein interdisziplinäres Vorgehen im Forschungsprozeß, der von Soziologen, Wirtschafts- und Arbeitswissenschaftlern gemeinsam getragen werden muß. Die Notwendigkeit eines interdisziplinären Forschungsansatzes, der sich auch in den unterschiedlichen, allerdings abzustimmenden Methoden und Instrumenten ausdrückt, unterscheidet Humanisierungsuntersuchungen zwangsläufig von solchen Untersuchungen, die kurzfristig erfolversprechende Rationalisierungsmaßnahmen unter dem ausschließlichen Aspekt der Wirtschaftlichkeit zum Ziele haben.

Solche Rationalisierungsuntersuchungen konzentrieren sich bisher auf die Ziel-Mittel-Relation (3), im Bereich der öffentlichen Verwaltungen steht hierbei im Vordergrund, ein vorgegebenes Sachprogramm mit möglichst geringem Mitteleinsatz zu bewältigen. Humanisierungsuntersuchungen dagegen setzen bei den Auswirkungen an, die die durchgeführten bzw. geplanten Maßnahmen zur rationellen Gestaltung von Arbeitsinhalten und -abläufen auf die Arbeits- und Lebenssituation der be-

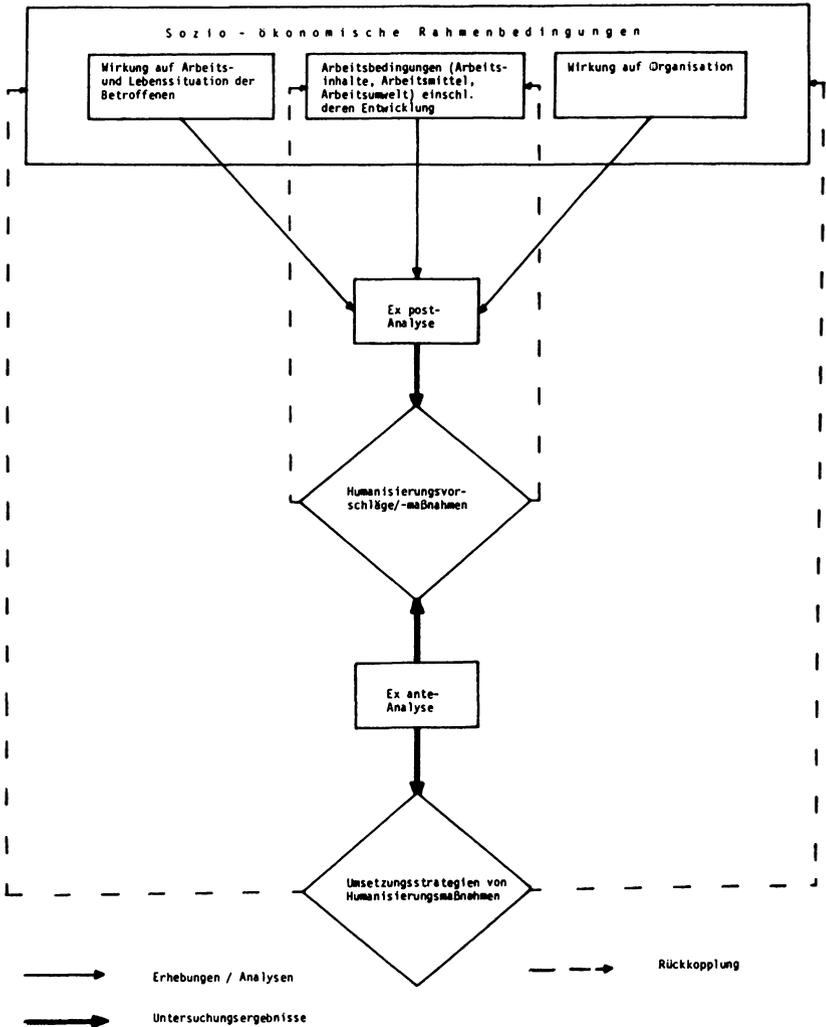


Abb. 1: Rahmen für Empirische Humanisierungsforschung.

troffenen Menschen haben. Wohlgermerkt, empirische Humanisierungsforschung setzt hier an, sie kann sich keinesfalls allein darauf beschränken; insbesondere dann nicht, wenn auf der Grundlage der Forschungsergebnisse Entscheidungen über die Gestaltung der Arbeitsplätze und -bedingungen zu treffen sind (vgl. Abb. 1).

Es ist hier nicht der Ort, die Konsequenzen aus diesem Gedankengang weiter zu verfolgen. Einige kurze Anmerkungen erscheinen uns jedoch erforderlich, um die Bedeutung für die konkrete Auswirkung auf den Forschungsprozeß zu erhellen:

- Die Einbeziehung von Wirtschaftlichkeitskriterien in Humanisierungsuntersuchungen ist eine Voraussetzung dafür, die Chance der praktischen Umsetzung von Untersuchungsergebnissen unter den gegebenen gesellschaftlichen Verhältnissen bewerten und fördern zu können. (4) Dies um so mehr, als das Prinzip der wirtschaftlichen Rationalität allgemeine gesellschaftliche Gültigkeit beanspruchen kann im Gegensatz zum 'Prinzip der Humanisierung der Arbeit', für das ein Werte- und Normensystem erst aktualisiert bzw. erarbeitet werden müßte. Von daher ist es eminent wichtig, daß die empirische Humanisierungsforschung realitätsgerechte, d. h. durchsetzbare Umsetzungsstrategien entwickelt.

Humanisierungsforschung ist ein mehrstufiges Verfahren, das sich im Gegensatz zu Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen nicht auf die Erfassung und Aggregation von Kosten und Leistungen in Geldwerten beschränken kann, sondern vorrangig folgende Schritte einbeziehen muß:

1. Die Auswirkung organisatorischer Strukturen und konkreter Arbeitsabläufe auf die Realisierungschance vorhandener menschlicher Bedürfnisse zu erfassen und zu analysieren sowie
2. hieraus Möglichkeiten zur Erhöhung dieser Realisierungschance sowie zur Hebung des Bedürfnisniveaus abzuleiten.
3. Wirtschaftliche Effekte der Umsetzung aufzuzeigen. (5)

Hieraus ergibt sich eine sehr komplexe Forschungsstrategie, die durch Interdisziplinarität, durch sehr unterschiedliche methodische Ansätze ("subjektive" - "objektive", reaktive - nonreaktive), durch breitgefächerten Instrumenteneinsatz, durch enge Zusammenarbeit mit allen Betroffenen und intensive Feldbetreuung charakterisiert ist (vgl. Abb. 1).

- Die Erarbeitung von alternativen Gestaltungsvorschlägen und Umsetzungsstrategien schließt eine Einengung der Untersuchung auf eine herausgelöste Organisationseinheit aus. Die isolierte Betrachtung der Schreibdienste, losgelöst von deren organisatorischem Umfeld und der Gesamtorganisation sowie deren jeweiligen Funktionen, kann von vornherein die Erwartungen nicht erfüllen, die an die empirische Humanisierungsforschung gestellt werden, weil jede arbeitsorganisatorische Maßnahme nicht nur unmittelbare, sondern auch mittelbare Wirkungen entfaltet, die zumindest mittel- oder langfristige die Wirtschaftlichkeit der Organisation und die Lebenssituation der Betroffenen beeinflussen.

Die Notwendigkeit zur Einbeziehung des Umfeldes in diese vergleichende Untersuchung der Schreibdienste in obersten Bundesbehörden ergibt sich außerdem aus einer grundsätzlichen methodologischen Überlegung: Frühere Untersuchungen im Schreibbereich sind von der Prämisse ausgegangen, daß die technische Herstellung des

Schriftgutes in einem Ministerium nicht zu unterscheiden ist von der in anderen Organisationen, gemäß dem Motto "Schreiben ist gleich Schreiben" unabhängig von den Aufgaben der organisatorischen Einheiten bzw. der Gesamtorganisation. (6) Diese Prämisse unterstellt, daß der Arbeitsprozeß des Maschinenschreibens tatsächlich aus dem umfassenderen Gesamtzusammenhang der inhaltlichen Sachbearbeitung herausgelöst werden könne. Diese Prämisse verneint eine enge Wechselwirkung zwischen Maschinenschreiben und Sachbearbeitung; sie unterstellt, daß Eingriffe in den Kooperationszusammenhang und Kommunikationszusammenhang zwischen Schreibkräften und Diktierberechtigten ohne Rückwirkungen hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit und Funktionsfähigkeit der Gesamtorganisation seien. Obwohl spätere Untersuchungen und die Mehrzahl der Vertreter der sogenannten "organisierten Textverarbeitung" diese Prämisse übernommen haben, wurde sie selbst noch niemals überprüft, zumindest nicht deren organisationssoziologische und betriebswirtschaftliche Tragfähigkeit. Aus diesen Gründen mußte diese Prämisse selbst Gegenstand einer Überprüfung im Rahmen dieser Untersuchung werden, zumal die Bedeutung von Kooperations- und Kommunikationsbeziehungen für die Gestaltung menschengerechter Arbeitsplätze unbestritten ist. (7)

- Die Zusammenhänge zwischen menschengerechter Gestaltung der Arbeitsplätze, Wirtschaftlichkeit und Funktionsfähigkeit der Schreibdienste einerseits, Organisationsstrukturen, Kooperationsbeziehungen, eingesetzten Arbeitsmitteln, Arbeitsinhalten und -abläufen andererseits sollen durch die Analyse der Schreibdienste von sechs obersten Bundesbehörden geklärt werden. Weder die Analyse des Ist-Zustandes noch die Ableitung von Verbesserungsvorschlägen und Umsetzungsstrategien ist ohne Kenntnis der im folgenden dargestellten Entwicklung im Schreibbereich oberster Bundesbehörden leistbar.

Rationalisierung und Humanisierung sind von den Maßnahmen und Auswirkungen her - sowohl auf die betroffenen Menschen bezogen wie auch auf die Wirtschaftlichkeit einer Organisation - nur als Prozesse begreifbar. Die vergleichende Untersuchung der Schreibdienste in obersten Bundesbehörden muß daher wenigstens die wichtigsten Entwicklungsschritte und -tendenzen einbeziehen, soll die Untersuchung zu konkreten Lösungsansätzen des zugrunde liegenden Problems führen und sich nicht auf die - häufig geübte - gesellschaftliche Unverbindlichkeit "akademischer" Forschung zurückziehen.

An dieser Untersuchung nahmen folgende sechs oberste Bundesbehörden teil:

- Bundesministerium für Forschung und Technologie (BMFT)
- Bundesministerium des Inneren (BMI)
- Bundesministerium der Justiz (BMJ)
- Bundesministerium der Verteidigung (BMVg)
- Bundesministerium für Wirtschaft (BMWi)
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ)

1.1 Entwicklungstendenzen im Schreibungsbereich oberster Bundesbehörden

1.1.1 Ausgangspunkt der Rationalisierungsmaßnahmen

Überlegungen zu Rationalisierungsmaßnahmen im Schreibungsbereich der Bundesministerien setzen bereits Ende der 50er Jahre ein. Im Jahre 1959 gab der Bundesbeauftragte für Wirtschaftlichkeit in der Verwaltung (BWV) eine erste zusammenfassende Stellungnahme ab zur Organisation und Wirtschaftlichkeit des Inneren Dienstes, besonders der Bundesministerien (November 1959 Pr 2 BWV - 805/59). Es wurde empfohlen:

- die Einrichtung von Kanzleien;
- der Einsatz elektromechanischer Schreibmaschinen;
- die verstärkte Verwendung von Vordrucken.

Als auslösendes Moment der bis heute noch andauernden Rationalisierungsbemühungen im Bereich des Schreibdienstes ist der Bericht des Bundesrechnungshofes für das Haushaltsjahr 1967 anzusehen (Bundestagsdrucksache VI/559). Ein Argumentationsstrang für die Rationalisierungsvorschläge des Bundesrechnungshofes waren die zu hohen Personalkosten. Nach Schätzungen anhand von Haushaltsplänen waren 1967 in Bundesbehörden (außer Bundesbahn, Bundespost, Bundesgrenzschutz und Bundeswehr) etwa 8.500 Schreibkräfte beschäftigt, bei einem Personalbestand von insgesamt etwa 87.000 Beamten und Angestellten. Nach diesen Schätzungen waren rund 10 % des Personalbestandes im Schreibdienst eingesetzt, für die etwa 90,5 Millionen DM an Personalkosten anfielen.

Ein weiterer Argumentationsstrang bezog sich auf den nicht zu deckenden Bedarf an Schreibkräften im Raum Köln/Bonn. Die Prognose des Bundesrechnungshofes ging davon aus, daß sich die Arbeitsmarktlage in den 70er Jahren noch verschlechtern würde durch

- geburtenschwache Jahrgänge;
- Arbeitszeitverkürzung;
- erhöhten Urlaubsanspruch;
- weitere Ausdehnung der Verwaltungstätigkeit.

Es waren also zwei Gründe ausschlaggebend für die Einsparungsvorschläge des Bundesrechnungshofes: die zu hohen Personalkosten und das zu geringe Arbeitskräfteangebot.

Zur wirtschaftlichen Herstellung des Schriftgutes schlug der Bundesrechnungshof folgende Maßnahmen vor:

1. Die Schreibkräfte sollten organisatorisch zusammengefaßt und unter eine einheitliche Leitung gestellt werden, womit angestrebt wurde:
 - die Zahl der Kanzleikräfte besser der tatsächlichen Menge der Schreibarbeiten anzupassen;
 - bessere Nutzung technischer Bürohilfsmittel;
 - bessere Ausbildung neuer Kräfte;
 - bessere Regelung von Urlaubs- und Krankheitsvertretungen.

Bei dieser organisatorischen Änderung galt die räumliche Zentralisierung der Schreibdienste zwar als wünschenswert, jedoch nicht als unabdingbare Voraussetzung.

2. Die Zahl der Schreibkräfte sollte am durchschnittlichen Arbeitsanfall orientiert sein. Arbeitsspitzen sollten nach den damaligen Vorstellungen des Bundesrechnungshofes durch externe Vergabe von Schreibarbeiten (Heimarbeit) aufgefangen werden.
3. Zur Erstellung von Schriftgutvorlagen sollten möglichst nur Diktiergeräte verwendet werden.
4. Zur Einsparung von Arbeitskräften sollten entsprechende technische Hilfsmittel verstärkt eingesetzt werden:
 - elektrische Schreibmaschinen;
 - Bürokopierer;
 - Reprographie und Bürooffsetdruck;
 - Schreibautomaten.

Zur organisatorischen Beratung und Beschaffung technischer Hilfsmittel sollte die Bundesstelle für Büroorganisation und Bürotechnik in Darmstadt befragt werden, die von der Bundesregierung zum 1. 1. 1970 eingerichtet wurde.

1.1.2 Maßnahmen der Bundesregierung

Im März 1972 nahm das BMI im Auftrag der Bundesregierung zu den Bemerkungen des Bundesrechnungshofes für das Haushaltsjahr 1967 bezüglich der Organisation des Schreibdienstes gegenüber dem Haushaltsausschuß Stellung. Hierin wurde festgestellt, daß einerseits die Anforderungen an die Schreibdienste steigen und andererseits nicht genügend qualifizierte Schreibkräfte auf dem Arbeitsmarkt vorhanden seien. Daher sehe sich die Verwaltung gezwungen, die Rationalisierungsmöglichkeiten im Bereich des Schreibdienstes voll auszuschöpfen. Bei der notwendigen Umorganisation wurde vor allem auf die finanziellen Schwierigkeiten bei der Beschaffung technischer Hilfsmittel hingewiesen. Zwar sei bei den Behörden der Wille zum Einsatz technischer Hilfsmittel vorhanden, wegen des hohen finanziellen Aufwandes gehe eine Umstellung jedoch nur sehr langsam vonstatten.

Nach Auffassung des BMI konnte den Schwierigkeiten im Schreibdienst nur wirksam begegnet werden durch:

1. Gewinnung qualifizierter Schreibkräfte;
2. Verminderung der Schreibarbeiten;
3. Erhöhung der Schreibleistung.

Zu Punkt 1 wurde vorgeschlagen, bei der Arbeitszeitregelung flexibler zu verfahren, Schreibarbeiten in Heimarbeit erledigen zu lassen bzw. auch externe Schreibbüros in Gegenden zu errichten, in denen Schreibkräfte leichter gewonnen werden können. (Solche externen Schreibbüros

existierten zu diesem Zeitpunkt bereits.) Zusätzlich wurden von einigen Ministerien Kindertagesstätten eingerichtet bzw. geplant, um auch Frauen mit Kindern als Schreibkräfte zu gewinnen. All diese Maßnahmen setzten erst in den Jahren 1971/72 ein, obwohl die Arbeitsmarktlage hinsichtlich qualifizierter Schreibkräfte bereits seit Jahren äußerst angespannt war. Als einen weiteren Anreiz, qualifizierte Schreibkräfte zu gewinnen, wurde die Einführung von Prämienverfahren erwogen analog zur Privatwirtschaft. Allerdings war man sich des Problems bewußt, objektive Leistungsmaßstäbe zu finden, da das Schriftgut in den Bundesverwaltungen nach Form, Länge, Inhalt und Schwierigkeitsgrad sehr heterogen ist.

Zum 2. Punkt wurde vorgeschlagen, verstärkt Schreibautomaten einzusetzen. Hierbei traten Schwierigkeiten auf in finanzieller und organisatorischer Hinsicht, sowie hinsichtlich der Typenvielfalt, der unterschiedlichen Preise und fehlender Erfahrungen auf diesem Gebiet. Des weiteren wurde auf die Bedeutung des Vordruckwesens als organisatorischem Hilfsmittel hingewiesen, das lange Zeit unterbewertet wurde.

Im Punkt 3 schloß man sich im allgemeinen den Vorstellungen des Bundesrechnungshofes an, daß mit einer räumlichen Zentralisierung der Schreibdienste auch eine Erhöhung der Schreibleistung verbunden sei. Jedoch sah man größere Probleme bei der räumlichen Zusammenfassung von Schreibkräften, da die räumlichen Gegebenheiten sehr unterschiedlich und die Behörden teilweise auf viele Außenstellen verteilt waren. An dieser Situation hat sich bis heute kaum etwas geändert.

Im April 1972 übersandte das BMI dem Haushaltsausschuß eine Übersicht über die zu diesem Zeitpunkt bestehenden Organisationsformen der Schreibdienste der obersten Bundesbehörden und der nachgeordneten Bereiche, die nach den vom Bundesrechnungshof 1967 erstellten Kriterien gegliedert war. In dieser Übersicht wurden von den Ressorts die Schwierigkeiten geschildert, die sich bei der Erfüllung der Forderungen des Bundesrechnungshofes ergaben. Hiernach stellte sich die Situation in den von uns untersuchten Ressorts im Jahre 1972 wie folgt dar:

Im BMI wurde mit Wirkung vom 1.3.1970 auf zentrale Kanzleien unter einheitlicher Leitung umgestellt. Jede Kanzlei umfaßt durchschnittlich 17 Schreibkräfte und eine Kanzleivorsteherin, die räumlich zentralisiert untergebracht sind (nebeneinander- bzw. gegenüberliegende Räume). Die Arbeitsverteilung erfolgt über die jeweilige Kanzleivorsteherin, jedoch soll die Zuordnung der Schreibkräfte zu den Diktierberechtigten nach Möglichkeit erhalten bleiben. Auch Vorzimmerkräfte sollen zu Schreibaarbeiten herangezogen werden. Infolge der Neuorganisation wurden 26 Schreibkräfte im Laufe des Jahres 1971 eingesparrt.

Im BMJ wurden Schreibkräfte unter eine einheitliche Leitung gestellt. Ihre räumliche Aufteilung auf eine Zentralkanzlei und mehrere Abteilungs- oder Referatskanzleien war durch die räumlichen Gegebenheiten notwendig (damalige Unterbringung in 11 Dienstgebäuden). Das BMJ wies darauf hin, daß es schwierig sei, Schreibkräfte für reine Zentralkanzleien zu gewinnen. Die Schreibkräfteanwerbung der Jahre 1970/71 sei vor allem deswegen erfolgreich gewesen, weil erstmals Sekretärinnen-

Stellen angeboten werden konnten. Für die reine Schreibtätigkeit in Kanzleien konnten nur weniger qualifizierte Kräfte gewonnen werden (Anfängerinnen/Umschüler).

Das BMVg richtete nach einem Modellversuch im Jahre 1970 drei Zentralschreibdienste mit je 15 Schreibkräften ein. Die Bezahlung erfolgte nach einem leistungsbezogenen Prämiensystem, ausgenommen eines Zentralschreibdienstes im Bereich der Personalabteilung, wo Prämienentlohnung wegen der großen Anzahl an Vordrucken nicht durchführbar erschien. Bei dem Prämienverfahren wurde eine Grundleistung von 32.000 Anschlägen festgelegt, eine Leistung, die nach den ersten Erfahrungen von einigen Regierungsstellen als zu hoch angesehen wurde (Problem des unterschiedlichen Schriftguts).

Das BMZ hielt die organisatorische Zusammenfassung der Schreibkräfte zwar für zweckmäßig, die Zusammenfassung zu Zentral- oder Abteilungskanzleien unterblieb jedoch, da aufgrund der räumlichen Situation die Vor- und Nachteile sich gegenseitig aufgehoben hätten. Zwar könnten Schreibkräfte eingespart werden, wenn diese ausschließlich zu Schreibarbeiten eingesetzt würden, jedoch würden auf diese Weise Nebentätigkeiten auf höherbezahlte Kräfte verlagert. Nach einer Umfrage im BMZ hatte sich gezeigt, daß die qualifiziertesten Kräfte bei Einrichtung einer Zentralkanzlei das Ministerium verlassen würden.

Im BMWi wurden die Schreibkräfte unter eine einheitliche Leitung gestellt; für die jeweiligen Dienstgebäude gab es eine Kanzleileiterin. Bei Arbeitsspitzen wurden zusätzlich Heimarbeiterinnen beschäftigt. Das BMFT existierte zu diesem Zeitpunkt noch nicht.

Alle genannten Ministerien waren übereinstimmend der Meinung, daß das Vordruckwesen dringend weiterentwickelt werden sollte, damit eine Reduzierung des Schriftgutes erreicht werden könnte.

In einer Zusammenfassung stellte das BMI für die obersten Bundesbehörden und deren nachgeordnete Bereiche folgendes fest:

- Aufgrund der bestehenden Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Schreibkräften waren die Dienststellen bereits in der Vergangenheit gezwungen, alle Möglichkeiten der rationellen Organisation des Schreibdienstes zu nutzen.
- Die überwiegende Zahl der Dienststellen hat die Schreibkräfte organisatorisch zusammengefaßt. Die Ausstattung mit Diktiergeräten ist erfolgt.
- Technische Hilfsmittel sind ausreichend eingesetzt (hierbei sind vor allem elektrische Schreibmaschinen gemeint).
- Vordrucke werden so weit wie möglich genutzt.
- Die Schulung der Schreibkräfte konzentriert sich fast ausschließlich auf die Handhabung neuer technischer Geräte.
- Geplant ist vor allem eine Verbesserung und Modernisierung der Büroräume und eine Erweiterung und Intensivierung der Schulungsmaßnahmen.

Zusammenfassend ist zu bemerken, daß die Ressorts versucht hatten, die vom Bundesrechnungshof in seinen 'Bemerkungen 67' genannten Punkte möglichst zu erfüllen. Die zu diesem Zeitpunkt niedrige Technologie muß vor allem auf fehlende Mittel zurückgeführt werden.

Seit Ende Juni 1972 erscheinen regelmäßig die BBB-Informationen (Bundesstelle für Büroorganisation und Bürotechnik), die vorrangig dem Austausch büroorganisatorischer Arbeitsergebnisse dienen.

Im September 1972 trat der BBB-Arbeitskreis Textverarbeitung zu seiner ersten Sitzung im Bundesrechnungshof zusammen. Dieser Arbeitskreis besteht aus Vertretern der Industrie und Verwaltung, der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) und des BBB unter Leitung des Bundesbeauftragten für Wirtschaftlichkeit.

Im Februar 1973 erging vom Haushaltsausschuß die Aufforderung an den Bundesrechnungshof, ein Gutachten über die wirtschaftliche Gestaltung des Schreibbereichs in obersten Bundesbehörden zu erstellen. Der Bedarf an Schreibkräften wird bislang durch Schlüsselzahlen - Verhältnis von Schreibkräften zu Diktierberechtigten - ermittelt. Dieser Stelenschlüssel lag bis 1973 bei 1 : 6 und wurde 1974 aufgrund der Haushaltstechnischen Richtlinien des Bundes (HRB) auf 1 : 8 erhöht, in Ausnahmefällen jedoch auf 1 : 6, wenn sich dies aus der Aufgabenstruktur der Behörde begründen läßt. Im November 1974 forderte der Haushaltsausschuß des Bundestages die Realisierung der Schlüsselzahlen 1 : 6 bzw. 1 : 8, wobei die daraus resultierenden überzähligen Schreibkraftstellen zukünftig zu streichen waren bzw. zu streichen sind (sogenannte kw-Vermerke). Entsprechend dieses neuen Schlüssels erfolgte im Bereich oberster Bundesbehörden von 1974 bis 1979 eine Reduzierung der Schreibkraftstellen um etwa 23 % auf ca. 1.800 Stellen.

In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, daß auf den unteren Ebenen der Bundesverwaltung Personal abgebaut wird, hingegen auf höheren Ebenen, vor allem im Bereich des höheren Dienstes, eine Personalzunahme zu verzeichnen ist.

1.1.3 Bericht des Bundesrechnungshofes ("Grüner Bericht") und Reaktionen der Bundesregierung

Im August 1975 legte der Bundesrechnungshof seinen Bericht über die Beschäftigung von Schreibkräften bei den obersten Bundesbehörden vor, der folgende zentrale Forderungen enthält:

- Zentralisierung der Schreibdienste;
- Auslagerung und Zentralisierung der Nebentätigkeiten;
- Tagesleistungsvorgabe 38.000 - 40.000 bewertete Anschläge pro Schreibkraft;
- Einführung von Prämienverfahren.

Der Richtwert von 40.000 Anschlägen basiert auf einem Gutachten der KGSt über Schreibdienste in den kommunalen Verwaltungen aus dem Jahre 1970. Hierin wird eine Leistungsvorgabe von 45.000 bewerteten

Anschlägen pro Tag und Schreibkraft vorgeschlagen, die jedoch nur unter optimalen Bedingungen organisatorischer und technischer Art als realisierbar angesehen wird. Die Bemessungsgrundlage für die Zahl geht aus dem Gutachten nicht eindeutig hervor; jedoch ist zu vermuten, daß aus den tatsächlich erbrachten und möglicherweise gewichteten Anschlägen ein Mittelwert errechnet wurde.

In den Schlußbetrachtungen seines Berichtes stellte der BRH fest, daß mit der Realisierung der Schlüsselzahl 1 : 8 eine Einsparung von 46 % der im Haushaltsplan 1974 ausgewiesenen Stellen für Schreibkräfte erreicht werden könne. Allerdings hielt der BRH einen einheitlichen Stellenschlüssel zur Ermittlung des Bedarfes an Schreibkräften für ein unbefriedigendes Verfahren und befürwortete die Entwicklung eines Personalbemessungsverfahrens, das von der Anschlagszahl als kleinster messbarer Einheit ausgehen solle.

Im Gegensatz zum BRH kam das Bundesministerium der Finanzen (BMF) aufgrund einer eigenen Untersuchung in seinem Schreibungsbereich im Frühjahr 1974 zu anderen Folgerungen. Ein zentrales Ergebnis bestand darin, daß es auch unter Rationalisierungsüberlegungen sinnvoll sei, anfallende einfache Bürotätigkeiten weiterhin von Schreibkräften erledigen zu lassen. Dies vor allem aus zwei Gründen: Aufgrund des festgestellten stark schwankenden Arbeitsanfalls im Schreibungsbereich - sowohl in zeitlicher als auch in organisatorischer Hinsicht - könnten "Arbeitstäler" durch verstärkte Erledigung von Büroarbeiten "aufgefüllt" werden, wodurch gleichzeitig eine Entlastung höher bezahlter Sachbearbeiter erfolge, und Arbeitsspitzen durch Zurückstellung dieser Bürotätigkeiten besser zu bewältigen seien (Flexibilitäts Gesichtspunkte). Des weiteren sei aus arbeitsmedizinischen wie -psychologischen Überlegungen heraus die ausschließliche Schreibtätigkeit (Monotonie/einseitige Belastung etc.) abzulehnen; vielmehr seien Arbeitsplätze mit einem breiteren Tätigkeitsspektrum (ein Viertel bis ein Drittel Bürotätigkeiten) zu empfehlen. Aus den genannten Gründen solle von einer täglichen Leistungsvorgabe von 30.000 Anschlägen ausgegangen werden.

Im Dezember 1975 legte die Bundesregierung als Stellungnahme zu den Empfehlungen des BRH einen Bericht zum Personalbedarf an Schreibkräften vor. Hierin schloß sie sich den Vorschlägen des BRH weitgehend an und verwies gleichzeitig auf eine Arbeitsgruppe im Ausschuß für Organisationsfragen (AfO), die bis Jahresende einen umfassenden Änderungsvorschlag zur Gemeinsamen Geschäftsordnung der Bundesministerien (GGO) hinsichtlich der Textverarbeitung vorlegen werde. Zudem wurde die Einführung eines Personalbemessungsverfahrens auf der Grundlage einer standardisierten Leistungsüberprüfung angekündigt, wobei von einer zumutbaren Tagesleistung von 40.000 Anschlägen - gemäß dem Vorschlag des BRH - auszugehen sei. Als Voraussetzung hierfür sowie für die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit der Schreibdienste insgesamt wurde eine Ausstattung mit modernen Bürogeräten wie elektrische Schreibmaschinen mit Korrekturereinrichtung, Schreibautomaten, Kopiergeräte und Diktier- und Wiedergabegeräte erachtet. (Diese Voraussetzungen sind bis zum heutigen Tage nicht geschaffen, da die elek-

trische Schreibmaschine mit Korrekturtaste in obersten Bundesbehörden eher die Ausnahme ist. Ebensovienig wurde bisher der Vorschlag der BBB erfüllt, pro Schreibmaschinenarbeitsplatz mindestens 8 qm Raumfläche zur Verfügung zu stellen.)

Dem Vorschlag des BRH, Prämienverfahren im Schreibbereich allgemein einzuführen, stand die Bundesregierung hingegen skeptisch gegenüber, da mögliche Leistungssteigerungen eine Reihe neuer Probleme aufwürfen, wie z. B. :

- Im Anwendungsbereich des BAT fehlt ein hinlänglich genauer einheitlicher Bewertungsmaßstab.
- Soziale Spannungen innerhalb des Schreibdienstes (Problem der älteren Schreibkräfte bei Nachlassen der Schreibleistung und damit Absinken ihres Entgelts gegenüber jüngeren Schreibkräften).

Weitere Reaktionen der Bundesregierung waren:

- September 1976: Vorlage des Entwurfs für die GGO I, Anhang II (Anweisungen für die Schriftgutherstellung). Hier waren erstmals die vom BRH in seinen Bemerkungen zum Haushaltsjahr 1967 gemachten Vorschläge eingearbeitet.
- März 1977: Die "Arbeitsgruppe zur Ermittlung des Bedarfs an Schreibkräften" - der auch ein Vertreter des BRH angehört - legte ihre vorläufigen Richtlinien dem Bundesminister des Inneren vor. Die Vorschläge des Bundesrechnungshofes aus dem Jahre 1975 wurden übernommen.
- April 1977: Vorlage eines Ergänzungsberichts der Bundesregierung zum Personalbedarf an Schreibkräften.
- Mai 1977: Erste Diskussion im AfO zu den vorläufigen Richtlinien der Bundesregierung für die Ermittlung des Bedarfs an Schreibkräften.

Die Bundesregierung wollte zwar das bereits erwähnte neue Personalbemessungsverfahren möglichst bald einführen, wies jedoch gleichzeitig auf die vom BMFT geplante Untersuchung zur Gestaltung der Schreibdienste im Rahmen des Programms Humanisierung des Arbeitslebens hin und auf die Notwendigkeit, wissenschaftliche Erkenntnisse der Humanisierungsforschung bei den organisatorischen Maßnahmen zu beachten.

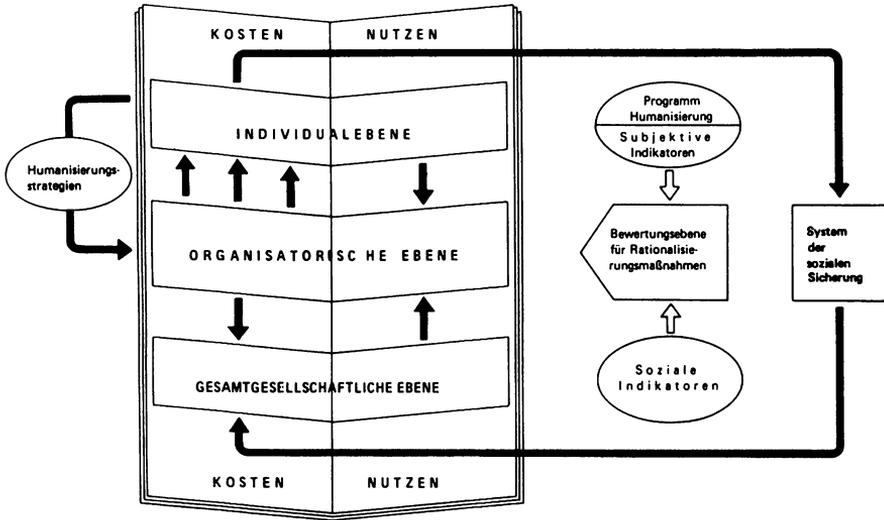
Im Oktober 1977 erfolgte eine Ressortbesprechung im BMI bezüglich dieser Untersuchung, in der Vertreter von sechs Ministerien die Zustimmung zur Beteiligung ihrer Häuser an der Vorphase des Projekts "Vergleichende Untersuchung der Schreibdienste in obersten Bundesbehörden" gaben. Die Projektarbeit wurde von den Wissenschaftlern Mitte Dezember 1977 aufgenommen.

1.2 Forschungskonzept

Die geschilderte Entwicklung in den Schreibdiensten oberster Bundesbehörden illustriert beispielhaft die allgemeinen Rationalisierungsbestrebungen im Verwaltungsbereich. (8) Rationalisierungsbestrebungen haben auch im Verwaltungsbereich zu Arbeitsplätzen geführt, die im Widerspruch zu der wachsenden Forderung nach menschengerechter Gestaltung der Arbeit (9) stehen. Zu beobachtende Inhumanitätserscheinungen (10), wie beispielsweise einseitige Belastungen durch die Arbeit, psychische wie physische Beeinträchtigungen, Einengung der beruflichen Entwicklungsmöglichkeit usw. sind die Folgen solcher Rationalisierungsmaßnahmen. Betriebswirtschaftliche Vorteile - das Ziel von Rationalisierungsmaßnahmen - wurden durch Nachteile für die betroffenen Menschen erreicht, wobei diese Nachteile sich nicht unmittelbar und/oder nicht sofort als betriebliche Kostengröße niederschlagen. Bei derartigen Rationalisierungsmaßnahmen handelt es sich hinsichtlich der 'Steigerung der betriebswirtschaftlichen Rationalität' nicht um eine reale Verbesserung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses, sondern lediglich um eine fiktive Erhöhung der Wirtschaftlichkeit, die dadurch zustande kommt, daß Kosten, die außerhalb der betrieblichen Ebene anfallen, bei der rechnerischen Ermittlung der Wirtschaftlichkeit unberücksichtigt bleiben.

Inhumanitätserscheinungen kommen also durch Überwälzungseffekte auf die Individualebene zustande; es handelt sich dabei um "soziale Kosten" (11), die zwar durch den Arbeitsprozeß verursacht werden, aber außerhalb der jeweiligen Organisation anfallen. Andere Überwälzungseffekte machen sich negativ auf der gesellschaftlichen Ebene bemerkbar (z. B. Umweltbelastungen) und wirken von dort zurück auf die Menschen (vgl. Abb. 2). Auf der Individualebene wirksame Inhumanitätserscheinungen werden teilweise über das Netz der sozialen Sicherung auf die gesellschaftliche Ebene transmittiert (gesetzliche Krankenversicherung, Arbeitslosen- und Rentenversicherung etc.) und werden dort quantitativ als soziale Kosten sichtbar. Solche Transmissionen und/oder Transformationen stellen jedoch nicht die Inhumanitätserscheinungen selbst, sondern vor allem deren Folgen dar, da Arbeitsbelastungen von den Individuen zunächst subjektiv verarbeitet werden; d. h., das arbeitende Subjekt ist die Vermittlungsinstanz zwischen organisatorischer und gesellschaftlicher Ebene. Zwar ist das Ausmaß solcher Überwälzungseffekte in den verschiedenen Arbeitsbereichen sehr unterschiedlich, doch ist im Bürobereich generell eine steigende Tendenz festzustellen (12), wobei beachtet werden muß, daß über den Verwaltungsbereich sehr viel weniger Untersuchungen vorliegen als über den Fertigungsbereich. (13)

Aus dem Überwälzungskonzept als zentralem Forschungsansatz ergeben sich die Strategien für den Forschungsprozeß: Auf der organisatorischen Ebene sind zunächst die 'objektiven' Bestimmungsfaktoren des Arbeitsplatzes, der Arbeitsmittel, -inhalte und -situation zu analysieren. In diese Analyse muß dann die 'subjektive' Verarbeitung dieser Bestimmungsfaktoren seitens der arbeitenden Individuen integriert werden, um Überwälzungseffekte von Rationalisierungs- und/oder organisatorischen



- ➔ Überwälzungseffekte durch Rationalisierungsmaßnahmen (soziale Kosten)
- ⇨ inhaltliche und methodische Kritikansätze des engen Rationalisierungsbegriffes
- ➔ Auswirkung von Humanisierungsmaßnahmen

Abb. 2: Forschungskonzept der Überwälzungseffekte

Maßnahmen erfassen und charakterisieren zu können. Unter Einbeziehung der historischen Entwicklung ist es schließlich möglich, einzelne Überwälzungseffekte auf konkrete Maßnahmen zurückzuführen, die Kosten hierfür qualitativ und/oder quantitativ zu bestimmen und in Beziehung zu setzen zu den effektiven Leistungssteigerungen auf betrieblicher Ebene.

An folgendem Beispiel sei dargestellt, daß das Konzept der Überwälzungseffekte darüber hinaus auch den Interpretationsrahmen für Untersuchungsergebnisse darstellt (vgl. Abb. 3): Orientiert sich die Schreibkapazität einer Verwaltung an der maximal anfallenden Schriftgutmenge, so kann einerseits übermäßiger Arbeitsdruck vermieden, andererseits eine maximale Flexibilität im Schreibbereich gewährleistet werden. (14)

Allerdings treten hohe Kosten durch Leerkapazität auf, wenn die anfallende Schriftgutmenge unter die zur Verfügung stehende Schreibkapazität fällt (vgl. waagrecht schraffierte Fläche in der Abbildung). Wird zur Vermeidung übermäßiger Leerkapazität das Schreibpotential verringert, was in der Abbildung durch die gestrichelte waagrechte Linie

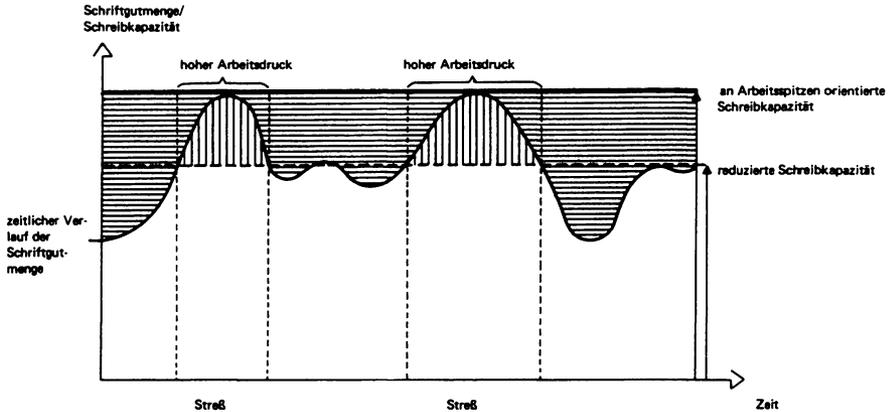


Abb. 3: Überwälzungseffekte
Flexibilitätskosten werden von der betrieblichen Ebene auf die Individualebene verlagert

angedeutet ist, so treten Arbeitssituationen auf, in denen die Schreibkräfte unter hohem Druck arbeiten müssen (senkrecht schraffierte Fläche in der Abbildung); es entstehen Stresssituationen. Die Flexibilitätskosten, die ursprünglich auf der betrieblichen Ebene entstanden sind, werden durch Reduzierung der Schreibkapazität auf die Schreibkräfte 'überwältzt'. Auf der betrieblichen Ebene ist ein Rationalisierungsvorteil erreicht worden zu Lasten der Individualebene. Neben diesem - unter Humanisierungsgesichtspunkten relevanten - Aspekt könnte zudem eine umfassende Wirtschaftlichkeitsanalyse ergeben, daß diese Maßnahme auf gesellschaftlicher Ebene insgesamt unwirtschaftlich ist, z. B. dadurch, daß die Kosten für erhöhte Inanspruchnahme von Gesundheitsleistungen aufgrund vermehrter Stresssituationen höher sind als die auf betrieblicher Ebene eingesparten Kosten.

1.3 Humanisierung und Rationalisierung

Humanisierung bedeutet einerseits die Beseitigung und/oder Verringerung bzw. Kompensierung von rationalisierungsbedingten Überwälzungseffekten auf der Individualebene u. a. durch eine Zurückverlagerung auf die organisatorische Ebene. (15) Soll sich Humanisierung nicht in nachträglicher 'Fehlerkorrektur' erschöpfen, dann muß sie andererseits Überwälzungseffekte gegenwärtiger oder sich abzeichnender Rationalisierungsmaßnahmen antizipieren und durch gezielte Steuerungsmaßnahmen verhindern.

Die Erarbeitung gezielter Humanisierungsprogramme setzt die Ermittlung der jeweils konkreten Überwälzungseffekte voraus. Dies er-

fordert - vor allem unter methodischen Gesichtspunkten - den Einsatz eines breitgefächerten und möglichst interdisziplinär angelegten Instrumentariums, das nicht nur die 'objektiven' Arbeitsbedingungen erschöpfend erfaßt, sondern auch die Wünsche und Bedürfnisse der arbeitenden Personen hinsichtlich ihrer Arbeitssituation; in diesen Wünschen und Bedürfnissen schlägt sich die 'subjektive' Beurteilung und Verarbeitung der konkreten Arbeitsbedingungen nieder. Die 'objektiven' Arbeitsbedingungen sind mit den wissenschaftlich gesicherten Forderungen und Standards der Arbeitsmedizin, der Arbeitspsychologie, der Wirtschaftswissenschaften sowie der Betriebs- und Organisationssoziologie einerseits und mit den ermittelten Wünschen und Bedürfnissen andererseits zu vergleichen. Aus diesem doppelten Vergleich sind allgemeine Humanisierungsstrategien sowie konkrete Humanisierungsmaßnahmen für den untersuchten Arbeitsbereich - in unserem Falle für den Schreibbereich oberster Bundesbehörden - abzuleiten.

Eine Harmonisierung von Rationalisierung und Humanisierung erscheint solange illusorisch, als Rationalisierungsmaßnahmen ausschließlich durch Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen auf der betrieblichen Ebene beurteilt werden. Die Chancen zur humaneren Gestaltung der Arbeitsplätze sind umso größer, je eher es gelingt, die wirtschaftliche Rationalität von Humanisierungsmaßnahmen auf höheren gesellschaftlichen Aggregationsebenen nachzuweisen.

2. FORSCHUNGSSTRATEGIE UND METHODEN

2.1 Einige Forschungsstrategische methodologische Anmerkungen

Büroforschung ist ihrem Gegenstande nach interdisziplinäre Forschung. Das Büro, d. h. die grundlegende, sozusagen "unterste" und unmittelbare Einheit der Verwaltung wird als funktionales Grundelement des Verwaltungsbetriebes aufgefaßt, dessen allgemeiner Zweck in der Erfassung, Fixierung, Bearbeitung, Verarbeitung, Ordnung und Verteilung von Daten besteht, durch die die Datenmenge erst zu Informationen werden. Dieser interdisziplinäre Ansatz wirkt allein schon unter methodischen Gesichtspunkten Probleme auf, wie Entwicklung und Abstimmung der einzelnen Methoden und Instrumente, Auswahlverfahren etc.

Es gehört zu den weit verbreiteten Meinungen in der Methodenlehre der unterschiedlichen Sozialwissenschaften, daß jede dieser Wissenschaften über ein geschlossenes System von Methoden und Instrumenten verfüge, die je nach Aufgabe und Bedarf ausgewählt und eingesetzt werden könnten. Diese weit verbreitete Lehrmeinung entspricht weder der Entwicklungsgeschichte der einzelnen Wissenschaften - im Falle des vorliegenden Projekts also der Soziologie, der Ökonomie und der Arbeitswissenschaften - noch der Forschungspraxis und der Forschungserfahrung. Die Entwicklung der Methoden in den einzelnen Wissenschaften ist abhängig von jeweils neuen Problemen und Fragestellungen. Die Auswahl der Methoden und Instrumente in der Forschung selbst wird gleichermaßen von diesen neuen Problemlagen und Fragestellungen wie auch von den Bedingungen im Felde bestimmt.

Diese Methodenproblematik wird noch verschärft, wenn es sich in der Forschung um ein Feld handelt bzw. um eine Problemlage und Fragestellung, die entweder überhaupt nicht oder nur am Rande von den einzelnen Wissenschaften bearbeitet worden sind. Der Bereich des Verwaltungsbetriebs, insbesondere der des Büros, ist im Gegensatz zum Fertigungsbetrieb kaum sozialwissenschaftlich untersucht worden, schon gar nicht unter der Problemstellung der Humanisierung des Arbeitslebens. Diese Aussage ist für alle an diesem Projekt beteiligten Disziplinen zutreffend. Weder die Soziologie noch die Ökonomie noch die Arbeitswissenschaften verfügen über methodische und empirische Erfahrungswerte, die von vornherein die Entscheidung für diese oder jene Mischung von Methoden und Instrumenten erzwingen würden. Dies hat zur Folge, daß in der Büroforschung sich ganz neue Mischungen von Methoden und Instrumenten ergeben, die sich erst in den Ergebnissen, Aussagen und Vorhersagen bewähren müssen. Hinzu kommt, daß sowohl die Zielvorstellungen als auch die Forschungsstrategien im Bereiche der Humanisierung des Arbeitslebens, die hauptsächlich aus Problemen der Fertigung hervorgegangen sind, angesichts der besonderen Probleme in

den Verwaltungen, auf die Büros kaum oder überhaupt nicht übertragen werden können.

Aus den angegebenen Bedingungen ergibt sich in der Büroforschung sowohl die Kongruenz, das Übereinstimmen der Methoden, als auch die Konfluenz, das Zusammenfließen der Ergebnisse, erst aus der Anwendung der einzelnen Methoden und Instrumente im Forschungsverlauf selbst und insbesondere in der Phase der Datenauswertung. Kongruenz der Methoden bedeutet jedoch nicht Gleichheit der Methoden, sondern ist im Sinne einer abgestimmten Methodenintegration zu verstehen. Dies gilt nicht nur für die eingesetzten Instrumente und die daraus resultierenden Ergebnisse der verschiedenen Disziplinen, sondern auch für jede einzelne Disziplin selbst und sogar innerhalb der vielfältigen Fragestellungen, die in der empirischen Forschung eines Faches auftreten.

Der Sozialforscher muß sich nicht zuletzt in bezug auf die Methoden- und Instrumentenauswahl vor der Fehleinschätzung hüten, daß selbst bewährte Methoden und Instrumente der Sozialforschung von ihm beliebig eingesetzt werden könnten - so, als ob es sich bei dem von ihm bearbeiteten Felde um eine tote oder verfügbare Sache handle. Die Gesellschaft, die Organisationen, die Gruppen, die Individuen sind eben keine Gegenstände. Bei der Auswahl seiner Methoden und Instrumente ist der Sozialforscher in der Praxis mehr oder weniger starken Restriktionen unterworfen. Dieser Tatbestand ist zwar für die Sozialforschung generell zutreffend, er gilt jedoch in ganz eindeutiger Weise für die Verwaltungsforschung und hierbei verstärkt im Bereich der öffentlichen Verwaltungen, wo nach unserer Forschungserfahrung die Restriktionen um so mehr zunehmen, je höher die untersuchten Verwaltungseinheiten in der Hierarchie des öffentlichen Dienstes angesiedelt sind. Selbst wenn das Feld erschlossen ist, wenn Vertreter der Verwaltungen, Interessensvertreter des Personals und auch die Betroffenen im Forschungsprozeß eng und erfolgreich zusammenarbeiten, bleiben diese Restriktionen insbesondere im Hinblick auf bestimmte Daten und Datenkränze wie auch im Hinblick auf die Verwendung bestimmter Informationen und Informationsbereiche bestehen. Forschungsstrategisch und methodisch bedeutet dies, daß verstärkt 'subjektive' Methoden zum Einsatz kommen müssen, d. h. Methoden, in denen die Daten und Informationen hauptsächlich von Individuen und Gruppen gegeben und vermittelt werden. Die Annahme, daß daraus gewonnene Erkenntnisse nicht objektiv seien, beruht auf veralteten Vorstellungen der Objektivität sogenannter naturwissenschaftlicher Methoden und deren Übertragungsmöglichkeiten auf gesellschaftliche Erscheinungen.

Neuere Untersuchungen der Soziologie, der Ökonomie und der Arbeitswissenschaften über Rationalisierungsmaßnahmen in den Fertigungs- und Verwaltungsbetrieben unterstreichen die Bedeutung von Forschungsstrategien, welche auf von Individuen und Gruppen vermittelten Informationen aufbauen.

Diese Forschungsstrategie muß bei jeder Sozialforschung im Vordergrund stehen, die gesellschaftliche Erscheinungen nicht nur beschrei-

ben und erklären, sondern sie auch verändern will, wie z. B. im Rahmen des Forschungsprogramms Humanisierung des Arbeitslebens. Sozialforschung dieser Art wird bei aller Wertschätzung und Nutzung sogenannter 'objektiver' Daten und Informationen den von den Individuen und Gruppen vermittelten Daten und Informationen schon allein aus dem Grunde einen größeren Stellenwert in der wissenschaftlichen Analyse und Aussage zumessen, weil erst durch diese die sogenannten objektiven Daten und Informationen in einen Problemzusammenhang gebracht und bewertet werden können. Eine solche intentionale Sozialforschung - Sozialforschung, die etwas bewirken will - versteht die Forschung selbst auch als ein Mittel, um die Meinungen, Einstellungen und Wünsche der Betroffenen, ihnen selbst und anderen klarer und einsichtiger zu machen, damit die notwendigen Veränderungen in Zusammenarbeit mit den Betroffenen durchgeführt und verwirklicht werden können.

2.2 Instrumente und Methoden

Ausgehend von der zentralen These, daß Schreiben nicht gleich Schreiben ist, verbot sich eine isolierte Untersuchung der Schreibdienste. Dies hatte auch Konsequenzen für das methodische Vorgehen sowie für Art, Umfang und Anzahl der eingesetzten Instrumente. Im folgenden wird kurz dargestellt, welche Arten von Instrumenten eingesetzt wurden. Im Anhang ist eine detaillierte Aufstellung der Instrumente sowie ein Ablaufplan der Untersuchungen mit der Beschreibung der im Feld aufgetretenen Schwierigkeiten zu finden.

Den Schwerpunkt im methodischen Vorgehen bildeten schriftliche Befragungen von Schreibkräften in deren organisatorischem Umfeld. Dazu gehören Fragebögen für Schreibkräfte, Angehörige des Mittleren Dienstes und Diktierberechtigte. Ergänzend hierzu wurden bei den Schreibkräften - in Form der Selbstaufschreibung - Tätigkeits- und Schriftgutanalysen durchgeführt. Mit einer Schriftgutflußanalyse wurde das schreibdienstbezogene Umfeld einbezogen.

Durch verschiedene arbeitswissenschaftliche Instrumente wurden die kurzfristige Belastung und die längerfristige Beanspruchung sowie deren Folgen untersucht. Dabei wurde zum einen mit arbeitspsychologischen Tests und ergänzenden Befragungen sowie Hör- und Sehtests gearbeitet, zum anderen mit ergonomischen und physikalischen Messungen der Arbeitsumwelt.

Darüber hinaus wurden einzelne Untersuchungsaspekte durch mündliche, nicht standardisierte Interviews mit Experten innerhalb und außerhalb der Ressorts vertieft. Weiterhin diente dieses Instrument der Kontrolle der auf anderen Instrumenten basierenden Ergebnisse. Diese Ergebnisse wurden außerdem in Informationsveranstaltungen und Gruppendiskussionen mit den betroffenen Schreibkräften rückgekoppelt.

Parallel zu den empirischen Untersuchungen wurde eine Vielzahl von den Untersuchungsgegenstand betreffenden Dokumenten - sowohl

aus den obersten Bundesbehörden als auch aus anderen relevanten gesellschaftlichen Institutionen - analysiert.

Methodisch gesehen wurde, soweit nicht alle Schreibkräfte mit einer sogenannten Vollerhebung erfaßt wurden (BMFT, BMJ, BMZ), mit einer geschichteten Zufallsauswahl aus der Gesamtpopulation der Schreibkräfte gearbeitet (BMI, BMVg, BMWi): Zunächst fand mit Hilfe eines Kurzfragebogens eine Vollerhebung statt, auf deren Grundlage eine geschichtete Auswahl anhand der Kriterien Mischung/Entmischung (Anteil der Schreibarbeit), Dezentralisierung/Zentralisierung (Einzel-/Gruppenarbeitsplatz) und der Arbeitszeit (Voll-/Teilzeit) erfolgte. Die Anzahl der im BMI, BMWi und BMVg auszuwählenden Schreibkräfte orientierte sich an der Anzahl der für die Vollerhebung zur Verfügung stehenden Schreibkräfte in den anderen Ressorts. Bei den Diktierberechtigten wurde - außer im BMVg (16), das eine solche Aktion mit dem Hinweis auf den damit verbundenen unverhältnismäßig hohen Verwaltungsaufwand ablehnte (ca. 2.700 Diktatberechtigte) - analog verfahren; allerdings richtete sich die Zufallsauswahl nach Kriterien wie hierarchische Position, Bedeutung von Schreibarbeit für die eigene Aufgabenerfüllung etc.

Die Verteilung der Merkmale, die der geschichteten Zufallsauswahl zugrunde lagen, wurde durch Kontrollfragen in den jeweiligen Hauptfragebogen für die Teilpopulation überprüft, mit dem Ergebnis, daß diese Merkmale sowohl in den Teilpopulationen als auch in den Gesamtpopulationen etwa identisch verteilt waren. Die Teilpopulationen bildeten daher die Basis für den Einsatz aller Instrumente. Außerdem wurden die Angehörigen des Mittleren Dienstes in die Befragung mit einbezogen mit Ausnahme derer des BMVg, dessen Personalrat nach interner Abstimmung diesem Untersuchungsschritt nicht zustimmen konnte. Nicht in die Untersuchung einbezogen wurden Vorzimmerkräfte, die Mitarbeiter anderer Zentraler Dienste (Registratur, Boten, Bibliothek etc.) und die Mitarbeiter aus dem Leitungsbereich der Ressorts.

2.3 Zum Geltungsbereich der Ergebnisse

Die Rücklaufquoten sind bei den Fragebogenaktionen als gut zu bezeichnen. Eine Ausnahme stellt die Befragung für den Mittleren Dienst dar, wo der Rücklauf so gering war, daß nur grobe Tendenzaussagen möglich sind. Auch bei der Schriftgut- und Tätigkeitsanalyse sowie der Schriftgutflußanalyse ist die ausgewertete Fallzahl so hoch, daß fundierte Aussagen daraus abgeleitet werden können. Dies trifft auch für das gesamte arbeitswissenschaftliche Instrumentenpaket zu, bis auf die Belastungsuntersuchungen, deren Ergebnisse nur Aussagen über die Vollzeitkräfte zulassen, da Teilzeitkräfte wegen der verkürzten Arbeitszeit nicht in diese einbezogen werden konnten. Dies ist besonders problematisch, da gerade diese Personengruppe besonders belastet ist, wie aufgrund der Befragungsergebnisse zu vermuten ist.

Tabelle 1: VERTEILUNG DES RÜCKLAUFS EINIGER EINGESETZTER INSTRUMENTE NACH ARBEITSPLATZTYPEN 1)					
	Typ A	Typ B	Typ C	ohne Zuordnung	Gesamt
Hauptfragebogen für Schreibkräfte 1. Teil	117	41	148	7	313
Hauptfragebogen für Schreibkräfte 2. Teil	65	24	57	3	149
Tätigkeitsaufzeichnung (Tätigkeitsanalyse) ²⁾	1.265	411	1.417	74	3.167
Charakterisierung des Schriftgutes (Schriftgutanalyse) ³⁾	5.611	2.522	5.601	138	13.872
<p>1) Zu den Arbeitsplatztypen vgl. Kap. 4</p> <p>2) Hierbei ist Erhebungseinheit ein halber Arbeitstag (ca. 4 Stunden); pro Person wurden im Mittel etwa 15 halbe Arbeitstage erfaßt.</p> <p>3) Hierbei ist die Erhebungseinheit 1 Schreibauftrag, pro Person wurden etwa 50 Schreibaufträge erfaßt.</p>					

Zum Geltungsbereich der Ergebnisse können folgende Aussagen gemacht werden:

- Ergebnisse, die ressort- und arbeitsplatztypisch (17) unabhängig sind, dürfen generell ein hohes Maß an Übertragbarkeit auf den gesamten Büro- und Verwaltungsbereich für sich in Anspruch nehmen.
- Soweit Ergebnisse eine klare Abhängigkeit vom Arbeitsplatztyp aufzeigen, ist der Übertragbarkeitsbereich definiert: Die aus diesen Ergebnissen abgeleiteten Aussagen und Empfehlungen können auf alle jene Bereiche übertragen werden, die vergleichbare Arbeitsplatztypen aufweisen.
- Bei Ergebnissen, die eine deutliche Abhängigkeit von spezifischen Merkmalen oberster Bundesbehörden aufweisen (z. B. Außenorientierung, Planbarkeit, Flexibilitätsbedarf) ist vor der Übertragung auf andere Bereiche genau zu prüfen, inwieweit diese Merkmale für den Übertragungsbereich ebenfalls charakteristisch sind.
- Die größte Einschränkung hinsichtlich der Übertragbarkeit von Aussagen gilt für solche Ergebnisse, die eine deutliche Ressortabhängigkeit aufweisen. Lassen sich keine Zusammenhänge mit übergeordneten Gesichtspunkten feststellen, können Einzelergebnisse keinen An-

spruch auf Übertragbarkeit erheben, sie müssen zunächst als Besonderheit eines Ressorts hingenommen werden.

Die Verallgemeinerbarkeit und die Reichweite von Aussagen aufgrund vorliegender Untersuchungsergebnisse müßten im Einzelfall anhand anderer Untersuchungsergebnisse aus dem Büro- bzw. Verwaltungsbereich überprüft werden.

3. ZUSAMMENHANG ZWISCHEN RESSORTTÄTIGKEIT UND SCHREIBARBEIT

Es war weder Auftrag noch Ziel der vorliegenden Untersuchung, eine Organisationsanalyse oberster Bundesbehörden durchzuführen. Da jedoch auch der Schreibdienst seine Funktion aus der zentralen Aufgabe eines jeden Ressorts erhält, die in der Sammlung und Verarbeitung von Informationen und deren Weiterleitung in höher aggregierter Form besteht, müssen die wichtigsten Aspekte der organisatorischen Einbettung des Schreibdienstes in den Prozeß der Informationsbe- und -verarbeitung kurz dargestellt werden.

Aus der jeweiligen Aufgabenstruktur eines Ressorts ergibt sich zwangsläufig ein dichtes Netz intensiver Kommunikationsbeziehungen in den gesamten politischen Bereich. Dieses Kommunikationsnetz wird ergänzt durch außenorientierte Kommunikationsströme zu anderen gesellschaftlichen Bereichen, wie z. B. Wirtschaft, öffentlich-rechtlichen und/oder privaten Organisationen bzw. Institutionen im In- und Ausland, Gebietskörperschaften etc. Dieses komplexe Netz von Kommunikationsbeziehungen, die je nach Institution, nach Inhalt bzw. Zielsetzung über unterschiedliche informationelle Knotenpunkte innerhalb des Ressorts abgewickelt werden, bedingt seinerseits ein leistungsfähiges ressortinternes Netz von Kommunikationskanälen als Voraussetzung für eine funktionierende innerorganisatorische Koordination und Kooperation.

Dem Referat als der organisatorischen Basiseinheit eines Ressorts kommt hierbei die zentrale Bedeutung als Schnittstelle zwischen den internen und externen Informationsflüssen zu. Hier laufen die aufgabenbezogenen Informationsverarbeitungs- und Problemlösungsprozesse ab, in denen vor allem Probleme mittels Handlungsanweisungen gelöst oder Entscheidungshilfen für die höheren hierarchischen Ebenen erarbeitet werden. In den Referaten werden die hierfür notwendigen Informationen gesammelt und verarbeitet. Damit gewährleisten die Referate arbeits- teilig die funktions- und situationsgerechte Umsetzung des politischen und administrativen Programms eines jeden Ressorts.

3.1 Kooperationsgefüge zwischen Schreibdienst und Schreibdienst-umfeld

Der größte Teil der Referatsarbeit ist als Informationsverarbeitungsprozeß zu charakterisieren, der von Ausnahmen abgesehen, in die Erstellung eines registrierfähigen und allgemein kommunikablen Informationsträgers mündet. Dieser Informationsträger, der in allen bürokratischen Organisationen meist die Form eines maschinenschriftlichen

Belegs hat, wird in obersten Bundesbehörden in den Schreibdiensten erstellt, d.h. die Schreibdienste übernehmen die Funktion der formalen Informationsbearbeitung. Nur durch die Koinzidenz von inhaltlicher und formaler Bearbeitung erhalten Informationen den verbindlichen Charakter des Vorganges, was die enge Verzahnung von Referatsarbeit (Sachbearbeitung) und Schreibdienstfunktion erklärt.

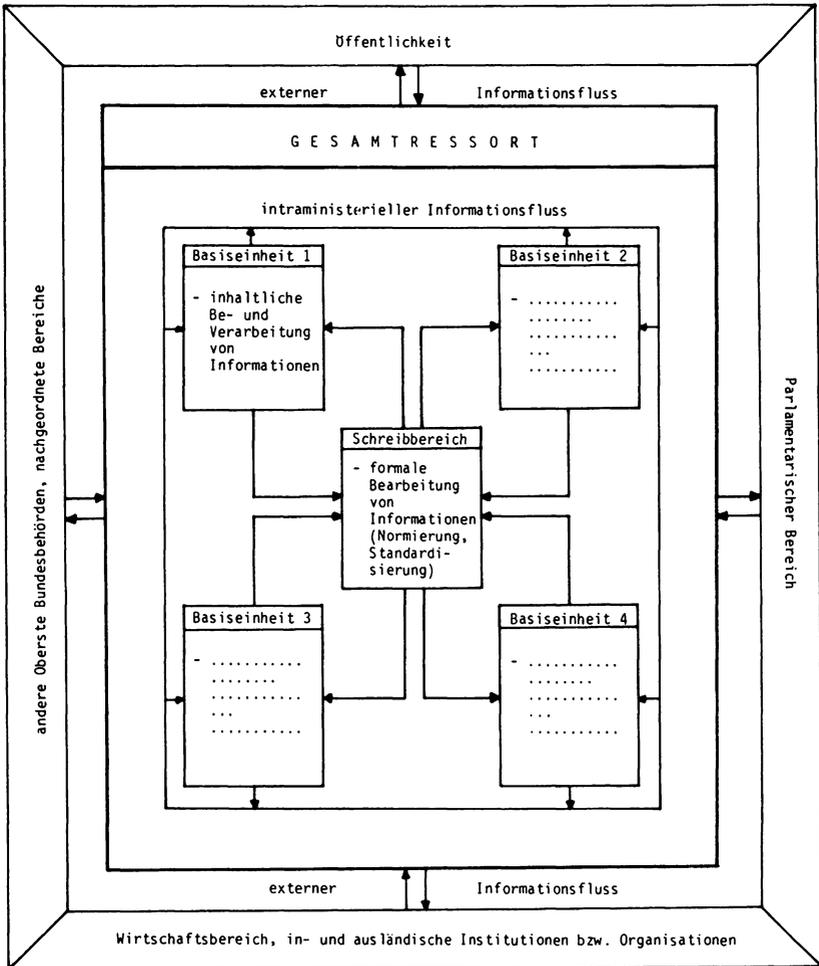


Abb. 4: Prozess der Informationsbe- und -verarbeitung im Ressort

Die Referatsarbeit, also das Tätigkeitsfeld der Diktierberechtigten, die sich aus Sachbearbeitern, Hilfsreferenten und Referenten zusammensetzen, ist in den Geschäftsverteilungsplänen der Ministerien festgelegt und wird inhaltlich durch die konkrete Aufgabenstellung der Abteilungen bzw. Unterabteilungen und vor allem der einzelnen Fachreferate bestimmt. Das Ausmaß der jeweiligen Innen- bzw. Außenorientierung bestimmt in entscheidendem Maße die Arbeitsabläufe und Arbeitsvollzüge der Diktierberechtigten. Beim Vollzug der inhaltlichen Informationsbe- und -verarbeitung sind die Diktierberechtigten auf eine Reihe technischer Hilfsdienste angewiesen. Dem Schreibbereich muß innerhalb dieser technischen Hilfsdienste (Fahrbereitschaft, Botendienst, Registratur, Kopierstelle, Druckerei etc.) insofern eine zentrale Rolle zukommen, als die Arbeitsbeziehungen zwischen den Diktierberechtigten und dem Schreibbereich bzw. den einzelnen Schreibkräften in entscheidendem Maße durch die Aufgabenstellung und Zielorientierung der Ressorts, deren Abhängigkeit bzw. Unabhängigkeit von der Umwelt sowie der kurzfristigen oder längerfristigen Planbarkeit konkreter Aufgabenstellungen beeinflusst werden.

Die Fülle der hierbei zu verarbeitenden Informationen sowie der Unvorhersehbarkeit von Ereignissen oder Informationswünschen erfordern eine enorme Flexibilität sowohl von seiten der Diktierberechtigten und damit auch von seiten des Schreibbereichs, da eine Information erst durch die vorgangsmäßige maschinelle Fixierung zum verbindlichen Dokument wird.

Das hieraus theoretisch abgeleitete enge Kooperationsgefüge zwischen den Diktierberechtigten und den Schreibkräften wird durch die Ergebnisse der Kurzbefragung, an der sich 1600 Diktierberechtigte beteilig-

Tabelle 2: DIE BEDEUTUNG DER MASCHINELLEN ERSTELLUNG VON SCHRIFTGUT FÜR DIE DIKTIERBERECHTIGTEN						
	BMFT	BMI	BMJ	BMVg ¹⁾	BMWi	BMZ
Sachbearbeiter	50	53	41		45	64
	44	43	45		51	35
Hilfsreferent	57	66	70		75	76
	40	32	27		25	24
Referent	67	71	74		90	91
	27	28	26		11	9

Alle Angaben in Prozent bezogen auf die Antwortkategorien "sehr wichtig" (erste Angabe) bzw. "wichtig" (zweite Angabe)

¹⁾ Die in dieser Tabelle enthaltenen Ergebnisse wurden mit dem Kurzfragebogen für Diktierberechtigte erhoben. Dieser Fragebogen wurde im BMVg nicht eingesetzt (vgl. S. 43).

Tabelle 3: STARK AUSGEPRÄGTE KONTAKTBEZIEHUNGEN DER DIKTIERBERECHTIGTEN						
	BMFT	BMI	BMJ	BMVg	BMWi	BMZ
eigenes Referat	84	82	81	72	81	91
andere Referate	40	43	44	64	50	57
Leitung	19	16	18	17	13	30
mit anderen Obersten Bundesbehörden	16	30	35	16	35	37
mit nachgeordneten Bereichen	27	41	17	63	16	33
mit der Legislative	2	9	13	3	6	2
mit öffentlich-rechtlichen Organisationen	8	26	13	4	13	6
mit dem Wirtschaftsbereich	32	12	13	7	45	7
mit anderen privaten Organisationen bzw. Institutionen	71	16	5	10	23	32
mit internationalen Institutionen	21	9	16	14	36	24
mit ausländischen Institutionen	10	3	11	14	18	19
mit Bürgern	10	6	6	4	3	7
Alle Angaben in Prozent bezogen auf die Antwortkategorie "stark". (So geben z.B. 16 % der befragten Diktierberechtigten im BMFT an, daß ihre Arbeit "stark" durch Kontakte mit anderen obersten Bundesbehörden geprägt ist.)						

ten, eindeutig empirisch untermauert: Zwei Drittel der Diktierberechtigten geben an, daß die Ausführung ihrer Schreibaufträge für die Erfüllung der eigenen Aufgabenstellung eine "sehr wichtige" Bedeutung habe; ein weiteres Drittel war der Auffassung, daß dies zumindest "wichtig" sei.

Des weiteren geht aus den Befragungsergebnissen hervor, daß die Bedeutung der "Dienst-Funktion" des Schreibbereichs von den Diktierberechtigten umso wichtiger erachtet wird, je höher deren hierarchische Position ist.

Wie bereits angedeutet, muß die Vielzahl, Art und Ausmaß der Kontaktbeziehungen der Diktierberechtigten als eine wichtige Bestimmungsgröße ihrer Arbeit angesehen werden, über die die folgende Tabelle Auskunft gibt:

Tabelle 4: ANTEIL DES ANFALLENDEN SCHRIFTGUTES, DAS DURCH AUßENKONTAKTE BESTIMMT IST						
	BMFT	BMI	BMJ	BMVg	BMWi	BMZ
alles	24	16	13	7	13	22
drei Viertel	40	31	27	25	31	41
die Hälfte	16	21	26	29	34	22
ein Viertel	14	26	17	25	21	9
nichts	3	5	11	14	2	4
Summe: "alles", "drei Viertel", "die Hälfte"	80	68	66	61	78	85
Alle Angaben in Prozent. (So geben z.B. 14 % der befragten Diktierberechtigten im BMFT an, daß "ein Viertel" des anfallenden Schriftgutes durch Außenkontakte bestimmt ist.)						

Der größte Anteil der Kontaktbeziehungen verläuft innerhalb des eigenen Hauses und hier wiederum - wie zu erwarten - innerhalb des eigenen Referats.

Auffallend sind die wesentlich stärker ausgeprägten intraministeriellen Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen im BMZ verglichen mit den übrigen Ressorts. Dies läßt sich durch die Matrixorganisations dieses Ressorts erklären: Die Gesamtaufgabe setzt sich aus einem Bündel von Projekten zusammen, die wiederum regionalen Bereichen zugeordnet sind und von daher diesen hohen internen Koordinationsaufwand erfordern.

Hinsichtlich der externen Kontakte kann insgesamt festgestellt werden, daß neben einigen Auffälligkeiten in den Kontaktbeziehungen (BMVg, BMI zum nachgeordneten Bereich; BMI zu öffentlich-rechtlichen Organisationen; BMFT, BMWi zum Wirtschaftsbereich; BMFT zu anderen privaten Organisationen bzw. Institutionen) die Außenorientierung zu den je verschiedenen Ansprechpartnern bei allen Ressorts relativ stark ausgeprägt ist.

Wie stark die Arbeit der Diktierberechtigten durch externe Kontakte geprägt wird, kann auch aus dem Anteil des anfallenden Schriftgutes abgeleitet werden, das durch diese Kontakte verursacht wird.

Aus der Tabelle geht hervor, daß mehr als die Hälfte des gesamten Schriftgutes im Ressortvergleich durch Außenkontakte ausgelöst wird. Während das BMI, BMJ und BMVg unter dem Durchschnitt liegen, ist beim BMFT, BMWi und BMZ ein deutlich über dem Durchschnitt liegender Anteil zu beobachten.

3.2 Anforderungen der Referate an den Schreibbereich

Aus der spezifischen Aufgabenstruktur oberster Bundesbehörden resultieren nicht nur ein dichtes intra- wie interministerielles Netz von Gesprächs- und Arbeitszusammenhängen, sondern auch äußerst enge Kommunikationsbeziehungen zwischen den Ministerien einerseits und dem parlamentarischen Bereich andererseits.

Dieser relativ in sich geschlossene Kommunikations- und Kooperationsverbund wird notwendigerweise um ein weiteres, relativ homogenes Netz nach außen gerichteter Beziehungen (Wirtschaftsbereich, öffentlich-rechtliche und private Organisationen bzw. Institutionen im In- und Ausland, nachgeordnete Bereiche, Bürger etc.) ergänzt. Die Vielfalt, Intensität und Kontinuität bzw. Diskontinuität dieser Innen- und Außenkontakte werden vorrangig von den jeweils unterschiedlichen Sachprogrammen der Ressorts bestimmt.

Die Arbeitsbeziehungen zwischen der Sachbearbeitung und dem Schreibbereich ergeben sich unmittelbar aus den Tätigkeitsstrukturen der Diktierberechtigten, die ihrerseits wiederum durch bestimmte Merkmale des Sachprogramms bestimmt werden, die in Tabelle 5 aufgeführt sind. Daraus geht hervor, daß innerhalb des Tätigkeitsspektrums der Diktierberechtigten der Beschaffung und Auswertung von Informationen zur Entscheidungsvorbereitung die größte Bedeutung zukommt. Diese Aufgabenstellung hat unmittelbare Auswirkungen auf die regelmäßig anfallenden Tätigkeiten der Diktierberechtigten.

Mehr als drei Viertel aller Diktierberechtigten geben an, "überwiegend" mit der "Erstellung von Entwürfen, Berichten" und der "Anfertigung von Aktennotizen" beschäftigt zu sein, also mit Tätigkeiten, die (fast) immer zu Schreibaufträgen führen. Bemerkenswert an diesem Ergebnis ist die geringe interministerielle Streuung, worin ein hohes Maß an Übereinstimmung in bezug auf die Bedeutung des Schreibbereichs im Rahmen der Funktionserfüllung der Ministerien zum Ausdruck kommt (vgl. Tab. 6).

Das Anfertigen von alltäglich anfallenden Aktennotizen, Korrespondenz o. ä. stellt aufgrund des eingangs angesprochenen Zwangs zur schriftlich fixierten Dokumentation und Registratur von Informationen einen in allen Ressorts - unabhängig von den hierarchischen Funktionen - wichtigen Aspekt der Verwaltungstätigkeit dar, der bei einem Viertel

Tabelle 5: AUFGABENSTELLUNGEN IM RAHMEN DER GESAMTTÄTIGKEIT DER DIKTIERBERECHTIGTEN						
	BMFT	BMI	BMJ	BMVg	BMWi	BMZ
Ausarbeitung von Grundsatzprogrammen, Plänen und Konzepten	41	24	52	31	49	32
Entscheidungen über Sachprogramme	41	20	54	25	47	25
Beschaffung und Auswertung von Informationen zur Entscheidungsvorbereitung	68	58	72	60	72	65
Treffen von Entscheidungen innerhalb vorgegebener Programme	59	33	61	38	44	41
Haushalts- und Mittelbewirtschaftung	49	17	43	21	23	17
Ausarbeitung von Rahmenprogrammen für nachgeordnete Bereiche	14	6	30	18	38	5
Alle Angaben in Prozent bezogen auf die Antwortkategorien "immer" und "meistens". (So geben z.B. 41 % der befragten Diktierberechtigten im BMFT an, daß die Ausarbeitung von Grundsatzprogrammen usw. "immer" bzw. "meistens" eine große Bedeutung für ihre Arbeit hat.)						

der befragten Diktierberechtigten einen überwiegenden Anteil an der Gesamttätigkeit ausmacht. Insgesamt ist hinsichtlich dieses Anteils keine ressortspezifische Auffälligkeit feststellbar. Dagegen gibt es geringfügige positionsspezifische Unterschiede: Sachbearbeiter sind von dieser Routinetätigkeit etwas stärker in Anspruch genommen als Referenten. Die Ausführung von Nebentätigkeiten, die zur Organisation bzw. zur Vorbereitung der eigentlichen Aufgaben erforderlich sind, stellen ebenso wie die Ausführung von Routinenebentätigkeiten (z. B. Kopieren, Ablage) keinen überwiegenden Anteil an der Gesamttätigkeit der Diktierberechtigten dar. Immerhin ist erstaunlich, daß durchschnittlich 36 %

Tabelle 6: REGELMÄSSIG ANFALLENDE TÄTIGKEITEN BEI DIKTIERBERECHTIGTEN						
	BMFT	BMI	BMJ	BMVg ¹⁾	BMWi	BMZ
Erstellung oder Änderung von Entwürfen, Berichten o.ä.	55 40	65 31	56 32		54 38	60 34
Anfertigungen von alltäglich anfallenden Aktennotizen, Korrespondenz o.ä.	26 57	21 58	23 55		19 64	29 55
Lesen, Suchen nach arbeitsnotwendigen Informationen o.ä.	17 67	17 64	13 71		21 66	21 66
Referieren, konferieren	11 43	7 44	5 46		8 43	8 46
Ausführung von Nebenarbeiten, die zur Organisation bzw. Vorbereitung der eigentlichen Aufgaben nötig sind	2 49	2 51	2 40		3 49	4 60
Ausführung von Routinetätigkeiten	1 35	- 43	1 25		1 35	2 45
Alle Angaben in Prozent bezogen auf die Antwortkategorien "überwiegend" (erste Angabe) bzw. "öfters" (zweite Angabe). 1) Die in dieser Tabelle enthaltenen Ergebnisse wurden mit dem Kurzfragebogen für Diktierberechtigte erhoben. Dieser Fragebogen wurde im BMVg nicht eingesetzt (vgl. S. 43).						

der Diktierberechtigten angaben, "öfters" allgemeine Routinetätigkeiten auszuführen.

Eine weitere wichtige Bestimmungsgröße, die die Arbeit der Diktierberechtigten unmittelbar und die der Schreibkräfte mittelbar beeinflusst, ist die Planbarkeit der Aufgabenerledigung seitens der Diktierberechtigten und daraus resultierend die Planbarkeit ihrer Schreibaufträge.

Wie aus Tabelle 7 hervorgeht, ist der überwiegende Teil der Arbeit der Diktierberechtigten nur innerhalb "max. 1 Std." oder innerhalb "einiger Stunden" im voraus planbar, ein relativ geringer Teil ist "Tage" oder "Wochen" im voraus planbar.

Im Ressortvergleich wird deutlich, daß die zeitliche Orientierung recht unterschiedlich ist. Das BMZ und das BMFT liegen bezüglich Kurzfristigkeit der Aufgabenerfüllung deutlich über dem Durchschnitt. Im

Tabelle 7: PLANBARKEIT DER ARBEIT DER DIKTIERBERECHTIGTEN, UMGERECHNET AUF DIE GESAMTARBEITSZEIT						
	BMFT	BMI	BMJ	BMVg	BMWi	BMZ
sofort (max. 1 Stunde)	25	15	17	14	17	32
einige Stunden	21	14	17	11	14	17
einige Tage	5	6	4	7	5	4
einige Wochen	2	3	-	3	2	2
Die Zahlen geben an, wieviel Prozent der Diktierberechtigten fast ihre <u>gesamte Arbeit</u> für den angegebenen Zeitraum planen können.						

BMZ gaben 32 % und im BMFT immerhin noch 25 % der Diktierberechtigten an, fast ihre gesamte Arbeit nicht planen zu können, sondern sofort reagieren zu müssen. Weitere 17 % bzw. 21 % können ihre Aufgaben nur für einen Zeitraum von wenigen Stunden planen. Diese Kurzfristigkeit erklärt sich bei den beiden Ressorts aus der mit ihrer Aufgabenstellung (u. a. Entwicklungshilfe, wirtschaftliche Zusammenarbeit, Forschungspolitik) verbundenen Außenorientierung, die eine nicht längerfristige vorhersehbare persönliche und schriftliche Kommunikation und Kooperation mit den verschiedenen Institutionen aus den Bereichen der Politik und der freien Wirtschaft erforderlich macht.

Demgegenüber ist beim BMVg und beim BMI der Anteil der Arbeit, der mehrere Tage oder gar Wochen planbar ist, am stärksten vertreten. Beim BMVg dürften die Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Verwaltung des riesigen nachgeordneten Bereiches hierbei eine wesentliche Rolle spielen. Auch im BMI ist in der Regel eine eher längerfristige Planungsmöglichkeit gegeben, allerdings kann hier durch ein plötzlich eintretendes Ereignis (vgl. den Fall Traube oder Harrisburg) ein gleichzeitiges Reagieren sogar mehrerer Abteilungen (u. a. Reaktorsicherheit, Innere Sicherheit, Polizeiangelegenheiten) notwendig werden.

Wie am Beispiel des BMI erwähnt, müssen Ministerien auf aktuelle Ereignisse umgehend reagieren, was dazu führt, daß Diktierberechtigte unter Zurückstellung aller anderen Tätigkeiten einen Vorgang sofort bearbeiten müssen. Solche unterschiedlichen Bearbeitungszeiten auf Seiten der Diktierberechtigten führen zwangsläufig zu unterschiedlichen Dringlichkeitsstufen in der Erledigung der Schreibaufträge. Nach der gemeinsamen Geschäftsordnung der Bundesministerien (GGO I) sind für die Weiterleitung von Schreibaufträgen Umlaufmappen zu verwenden, die je nach Dringlichkeit mit der Aufschrift "zur Erledigung", "Eilsache" oder "sofort" versehen sind.

Tabelle 8: VERTEILUNG DES VON DEN DIKTIERBERECHTIGTEN IN AUFTRAG GEGEBENEN SCHRIFTGUTES NACH DRINGLICHKEITSTUFEN						
	BMFT	BMI	BMJ	BMVg	BMWi	BMZ
sehr eiliges Schriftgut ("sofort")	10	17	12	8	17	17
eiliges Schriftgut ("Eilsache")	14	16	24	14	20	19
normales Schriftgut ("zur Erledigung")	82	75	68	86	68	74
Alle Angaben in Prozent bezogen auf die Antwortkategorien "fast alles" bis "etwa die Hälfte".						

Hinsichtlich des sehr eiligen Schriftgutes liegen das BMI, das BMWi und das BMZ an der Spitze. So haben es z. B. im BMWi 17 % der Diktierberechtigten bei "mehr als der Hälfte" des Schriftgutes mit "Sofortsachen" zu tun. Im BMFT und im BMVg ist auffallend seltener sehr eiliges Schriftgut zu erstellen, hier handelt es sich eindeutig im Regelfall um normales Schriftgut ("zur Erledigung"). Diese Daten des BMFT verdeutlichen, daß intensive interne wie auch externe Kontaktbeziehungen sich nicht zwangsläufig auf die Dringlichkeit von zu erstellendem Schriftgut auswirken müssen.

Abschließend soll auf die Planbarkeit der Schreibaufträge seitens der Diktierberechtigten eingegangen werden. Aus der nachfolgenden Tabelle geht hervor, daß der schreibauftragsbezogene Planungshorizont für das BMWi am niedrigsten ist. Auch im BMZ und BMI können die anfallenden Schreibaufträge nur relativ kurzfristig vorausgeplant werden. Für das BMVg, BMJ und BMFT werden längere Planungszeiten angegeben.

Tabelle 9: PLANBARKEIT DER SCHREIBAUFTRÄGE DURCH DIE DIKTIERBERECHTIGTEN						
	BMFT	BMI	BMJ	BMVg	BMWi	BMZ
sofort (max. 1 Stunde)	2	3	4	4	5	-
einige Stunden	29	45	44	32	57	54
einige Tage	70	45	51	59	33	44
einige Wochen	-	5	1	4	-	2
Alle Angaben in Prozent						

Die Ergebnisse lassen einen Zusammenhang zwischen den Merkmalen "Außenkontakte" und "Planbarkeit der Schreibaufträge" vermuten. Dieser Zusammenhang ist in einigen Ressorts offenkundig (BMWi, BMZ), in anderen dagegen nicht eindeutig erkennbar (BMFT, BMJ), da hier möglicherweise intervenierende Einflüsse wirksam werden.

Die Unvorhersehbarkeit von Informationsnachfragen an die Sachbearbeitung sowie die jeweilige Dringlichkeit, mit der diese Nachfragen im Einzelfall zu beantworten sind, hat auch eine geringe Planbarkeit der daraus resultierenden Schreibaufträge zur Folge. Dieser Besonderheit der Sachbearbeitung muß der Schreibbereich flexibel begegnen können, d. h. er muß plötzlich auftretende Schreibarbeitsspitzen ohne nennenswerte Verzögerungen erledigen können. Anderenfalls kann es passieren, daß sich das Ressort insgesamt bei entscheidenden Anlässen als funktions- und reaktionsunfähig erweist, da der Nichtvollzug, der nicht rechtzeitige Vollzug oder manchmal auch bereits der mangelhafte Vollzug von Schreibarbeit wiederum unmittelbar auf die möglicherweise entscheidungsrelevante Tätigkeit eines Diktierberechtigten zurückwirkt. Die Rationalisierungsmaßnahmen im Schreibbereich der untersuchten obersten Bundesbehörden haben sich auf dieses unabdingbar notwendige Flexibilitätspotential äußerst negativ ausgewirkt.

Die Frage, wie die Diktierberechtigten die gegenwärtige Situation des Schreibbereichs hinsichtlich ihrer Aufgabenerfüllung beurteilen, wird insgesamt recht kritisch beantwortet.

Tabelle 10: BEURTEILUNG DER SCHRIFTGUTERSTELLUNG DURCH DIE DIKTIERBERECHTIGTEN						
	BMFT	BMI	BMJ	BMVg	BMWi	BMZ
Schnelligkeit der Auftrags erledigung	18	17	10	25	17	39
Fehlerhäufigkeit	23	29	11	30	16	25
Gestaltung	11	16	11	6	11	21
Schreibkapazität während der Dienstzeit	41	33	21	28	30	54
Schreibkapazität nach der Dienstzeit	60	32	48	30	38	48
Die Prozentangaben geben den jeweiligen Anteil der Diktierberechtigten an, die mit der gegenwärtigen Situation nicht zufrieden sind.						

In bezug auf die Schnelligkeit der Auftrags erledigung, die Fehlerhäufigkeit sowie die äußere Gestaltung des Schriftgutes ist mit Ausnahme des

BMZ eine relativ homogene, durchweg positive Beurteilung festzustellen. Die dokumentierte Unzufriedenheit von durchschnittlich einem Fünftel der Befragten darf jedoch nicht übersehen werden. Die kritische Beurteilung des Schreibbereiches im BMZ läßt sich u. E. darauf zurückführen, daß die Schreibdienstorganisation den Anforderungen seitens der Diktierberechtigten wie z. B. Flexibilität und Reagibilität nur sehr bedingt gerecht wird, da aufgrund von kw-Vermerken die Kapazität des Schreibbereichs anscheinend soweit reduziert worden ist, daß gravierende Rückwirkungen auf die Sachbearbeitung und damit auf die Funktionsfähigkeit der Ressorts insgesamt auftreten.

Während die Unzufriedenheit mit den drei erstgenannten Merkmalen noch keine "besorgniserregenden" Ausmaße annimmt, kann dies bei der Verfügbarkeit von Schreibkapazität während und nach der Dienstzeit nicht mehr behauptet werden: Im Ressortvergleich sind immerhin 32 % aller Diktierberechtigten während und 38 % nach der Dienstzeit mit der vorhandenen Schreibkapazität unzufrieden; im BMZ sogar die Hälfte der befragten Diktierberechtigten. Bei der Interpretation dieser Ergebnisse muß zwar berücksichtigt werden, daß das BMZ und das BMFT nicht über einen Spätdienst verfügen, während in den übrigen Ressorts ein solcher vorhanden ist. Diese Gegebenheit ändert jedoch nichts an der Tatsache, daß von durchschnittlich einem Drittel aller Diktierberechtigten Engpässe sowohl während als auch nach der Dienstzeit moniert werden, die sich negativ auf ihre Arbeit auswirken. Diese Unzufriedenheit läßt sich nicht monokausal mit den Personalkürzungen begründen, da auch eine den Aufgabenstellungen der Diktierberechtigten nicht gerecht werdende Organisationsform des Schreibbereichs solche negativen Effekte bewirken kann.

Abschließend soll noch kurz auf die sowohl sachliche als auch personelle Verknüpfung der Sachbearbeitung mit dem Schreibbereich eingegangen werden, die in dem dichten Kooperations- und Kommunikationsnetz zwischen den Diktierberechtigten und Schreibkräften zum Ausdruck kommt. Auch dieses enge Kooperations- und Kommunikationsnetz stellt ein wichtiges Flexibilitätsmerkmal dar, da die Vertrautheit der Schreibkräfte mit den je spezifischen Aufgaben der Sachbearbeitung Qualität und Quantität der Schriftguterledigung beeinflussen.

Wie Tabelle 11 zeigt, sind fast alle Diktierberechtigten der Auffassung, daß eine Schreibkraft bei der Schreibarbeit mitdenken sollte, und zwei Drittel halten ein Interesse für die Textinhalte und die Kenntnis der Textbezüge für unablässig. Hingegen erwartet nur ein Fünftel der Diktierberechtigten von ihrer Schreibkraft, daß sie ausschließlich schreibt.

In dieser Meinungsäußerung seitens der Diktierberechtigten kommt zum Ausdruck, welche hohe qualifikatorische Anforderungen sie an eine Schreibkraft stellen. Des weiteren kann aus der Tabelle geschlossen werden, daß die Diktierberechtigten einer Einengung des Tätigkeitspektrums der Schreibkraft auf das "Maschineschreiben" (Entmischung) ablehnend gegenüberstehen; diese ablehnende Haltung der Diktierberechtigten geht auch aus anderen Befragungsergebnissen hervor.

Tabelle 11: FÜR DIE AUFGABENERFÜLLUNG DER DIKTIERBERECHTIGTEN WICHTIGE FÄHIGKEITEN DER SCHREIBKRÄFTE						
	BMFT	BMI	BMJ	BMVg	BMWi	BMZ
I. Die Schreibkräfte sollten beim Schreiben mitdenken, um Fehler zu vermeiden	98	98	98	97	99	94
II. Die Schreibkräfte müssen über den inhaltlichen Bezug von zu schreibenden Texten Bescheid wissen	70	68	73	65	70	78
III. Die Schreibkräfte sollten sich auch für die Inhalte von zu schreibenden Texten interessieren	64	67	73	62	70	70
IV. Die Schreibkräfte sollten sich für die Arbeit der Diktierberechtigten interessieren	30	35	26	21	29	41
V. Es ist vollkommen ausreichend, wenn die Schreibkräfte sich nur auf ihre Arbeit konzentrieren	18	20	12	32	17	11
VI. Die Schreibkräfte müssen über die Arbeit des Diktierberechtigten voll informiert sein	2	4	4	3	9	6
Die Angaben wurden aufgrund der Häufigkeit ihrer Nennungen in eine Rangfolge gebracht (römische Ziffern), innerhalb der Tabelle sind die jeweiligen prozentualen Nennungen aufgeführt. (Es waren Mehrfachnennungen zugelassen, daher ergeben sich Spaltensummen über 100 %.)						

Die Vielschichtigkeit der Kontaktbeziehungen, das Ausmaß der Innen- bzw. Außenorientierung, der jeweils unterschiedliche Planungshorizont der Diktierberechtigten sowohl bezüglich der eigenen Arbeit als auch bezüglich der Erstellung von Schriftgut, dessen unterschiedliche Quantität (Textlänge) und Qualität (Textart, Dringlichkeit) stellt hohe Anforderungen an die Sachbearbeitung und den Schreibbereich. Aus diesem Grund ist die in einem früheren Organisationsgutachten (WIBERA, 1969) aufgestellte These zu kritisieren, daß die Aufgabenstellung des Schreibdienstes im Hinblick auf die technische Herstellung des Schriftgutes in einem Ministerium nicht von den Methoden und Verfahren in anderen Arbeitszweigen zu unterscheiden sei. Eine solche isolierende Betrachtungsweise übersieht die geschilderte Interdependenz zwischen Sachbearbeitung und Schriftguterstellung und reduziert unzulässigerweise die Arbeit der Schreibkräfte auf technisch-mechanische Arbeitsvollzüge. Vernachlässigt wird dabei die zumindest gleiche, wenn nicht sogar größere Bedeutung der geistigen Leistung, die neben dem "blinden" Beherrschen des jeweiligen technischen Arbeitsmittels (Schreibmaschine, Speicherschreibmaschine, Textautomat o. ä.) für die Informationsbearbeitung unerlässlich ist.

4. ARBEITSPLATZTYPEN IM SCHREIBBEREICH DER OBERSTEN BUNDESBEHÖRDEN

Ein Vergleich der Schreibdienste in obersten Bundesbehörden muß sinnvollerweise auf den empirisch beobachtbaren Einheiten basieren, aus denen sich die Schreibdienste zusammensetzen. Diese empirisch erfassbaren Einheiten sind die Arbeitsplätze im Schreibbereich. Die Erfassung der strukturellen wie organisatorischen Merkmale der Arbeitsplätze ermöglicht eine Typologisierung sowohl der Schreibarbeitsplätze als auch der Schreibdienste.

Der Arbeitsplatz steht bei dem soziologischen Untersuchungsansatz deshalb im Vordergrund, weil dort die formalen Elemente der Arbeitsorganisation und individuelle Aspekte der arbeitenden Menschen im konkreten Arbeitsvollzug zusammentreffen. Dadurch wird es möglich, Überwälzungseffekte, die aus Veränderungen am Arbeitsplatz resultieren, zu erfassen und ihre Auswirkungen auf das Individuum wie auch auf das arbeitsplatzbezogene Umfeld zu analysieren. Weiterhin können ressortspezifische Besonderheiten bei der arbeitsplatztypischen Datenanalyse ausgeblendet werden, und somit kann unter Berücksichtigung weiterer der Gesamtorganisation betreffender Parameter der Geltungsbereich der Aussagen erweitert werden.

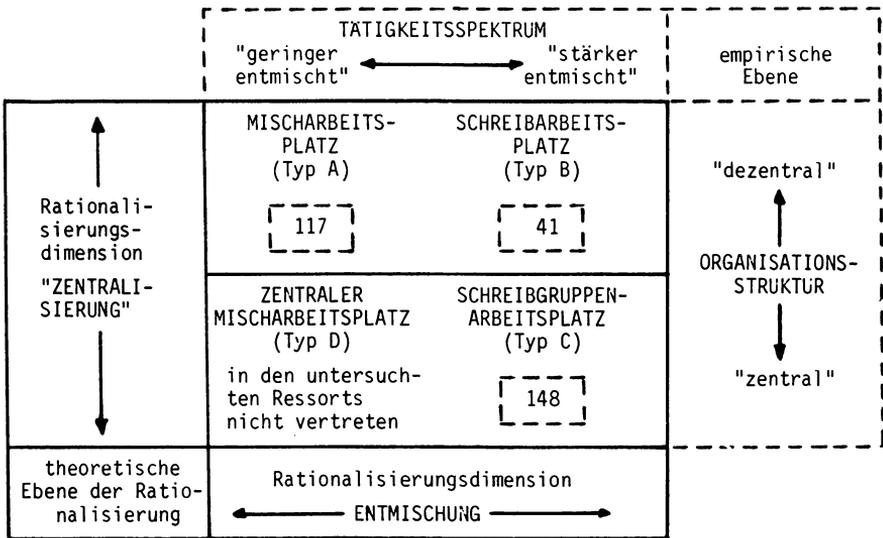
4.1 Die Arbeitsplatztypen

Eine Typologisierung der Arbeitsplätze im Schreibbereich erfolgt zweckmäßigerweise durch Vergleich der dort jeweils anfallenden Tätigkeiten und deren organisatorischer Einbindung. "Tätigkeitsstruktur" (Grad der Mischung bzw. Entmischung) und "Organisationsstruktur" (Grad der Zentralisierung bzw. Dezentralisierung) bilden im folgenden die beiden Grunddimensionen, entsprechend denen die Einordnung der Arbeitsplätze vorgenommen wird.

Da sich Rationalisierungsmaßnahmen am Arbeitsplatz objektivieren, wird aus der Dichotomisierung der dominanten Rationalisierungsdimensionen 'Entmischung' und 'Zentralisierung' eine Arbeitsplatztypologie theoretisch abgeleitet: Diese Arbeitsplatztypologie hat sich empirisch gut bewährt (vgl. Abb. 5) und kann als Grundlage dazu dienen, den Zusammenhang von 'objektiven' und 'subjektiven' Auswirkungen der Rationalisierungsmaßnahmen im Schreibbereich zu klären.

Aufgrund der dargestellten Typologie (vgl. Abb. 5) ergeben sich vier Arbeitsplatztypen:

Typ "A": dezentraler referatsorientierter Einzelarbeitsplatz, der neben Schreibarbeiten auch andere Büroarbeiten umfaßt; im folgenden auch MISCHARBEITSPLATZ genannt.



theoretische Verteilung aufgrund der Rationalisierungsdimensionen



empirische Verteilung aufgrund der subjektiven Zuordnung der Schreibkräfte zu Arbeitsplatztypen (Anzahl der befragten Personen)

Abb. 5: Arbeitsplatztypologie

Typ "B": dezentraler referatsorientierter Einzelarbeitsplatz, der fast ausschließlich Schreibarbeiten umfaßt, im folgenden auch SCHREIBARBEITSPLATZ genannt.

Typ "C": Schreibarbeitsplatz in einer Schreibgruppe (18), die für eine größere Organisationseinheit zuständig ist; im folgenden auch SCHREIBGRUPPENARBEITSPLATZ oder GRUPPENARBEITSPLATZ genannt.

Typ "D": Der Mischarbeitsplatz in einer Schreibgruppe - zuständig für eine größere Organisationseinheit - war im untersuchten Feld nicht vertreten. Er ist auch in der Literatur nicht beschrieben; ein Hinweis dafür, daß sich auch im Bürobereich die lineare Arbeitsteilung (Entmischung) vorrangig durchsetzt. Dieser Typ D müßte als eine 'Reintegration' der 'Schreibgruppe' und des 'Verwaltungssekretariates' bezeichnet werden.

Die beschriebenen Arbeitsplatztypen sind empirisch im Schreibungsbereich oberster Bundesbehörden nicht in idealtypischer Form zu beobachten, da die Übergänge zwischen den Ausprägungen der Rationalisierungsdimensionen fließend sind.

4.2 Vergleich der Tätigkeitsstruktur

Für eine Überprüfung der Arbeitsplatztypologie ist neben dem Vergleich der jeweiligen Anteile von Schreibarbeit an der Gesamtarbeit und der Struktur der Texte bzw. Textvorlagen vor allem die Anteile und Inhalte der 'anderen Tätigkeiten' von Bedeutung. Die Tätigkeiten der Mitarbeiterinnen im Schreibungsbereich können in drei Tätigkeitsblöcke - Schreibarbeit, schreibbezogene Nebentätigkeiten und andere Büroarbeiten - eingeteilt werden, die im folgenden näher dargestellt werden sollen (vgl. Tab. 12).

Tabelle 12: TÄTIGKEITSSTRUKTUR IM SCHREIBBEREICH NACH ARBEITSPLATZTYPEN			
	Typ A	Typ B	Typ C
Schreibarbeit	52	73	64
schreibbezogene Nebentätigkeiten	6	4	7
kopieren ¹⁾	5	2	1
andere Bürotätigkeiten	18	4	4
sonstige Tätigkeiten ²⁾	7	5	9
Pausen, keine Arbeit etc.	12	12	16
Alle Angaben in Prozent.			
1) Die Kategorie "kopieren" kann von Fall zu Fall als schreibbezogene Nebentätigkeit oder als andere Bürotätigkeit begriffen werden, aus erhebungstechnischen Gründen konnte dies jedoch nicht unterschieden werden.			
2) Hierunter fallen Vertretungen, Kurse etc. Aus auswertungstechnischen Gründen konnte eine prozentuale Aufschlüsselung dieser Tätigkeitsinhalte bzw. deren Anteile nicht erfolgen.			

4.2.1 Die Schreibarbeit

Unter Schreibarbeit werden im folgenden all jene Tätigkeiten verstanden, die unmittelbar mit der maschinellen Erstellung von Texten verbunden sind.

Der Anteil der Schreibarbeit an der Gesamtarbeitszeit ist beim Schreibarbeitsplatz (Typ B) mit ca. drei Viertel am höchsten; beim Gruppenarbeitsplatz (Typ C) liegt dieser Anteil bei etwa zwei Drittel und beim Mischarbeitsplatz (Typ A) bei etwas mehr als der Hälfte.

Tabelle 13: TEXTVORLAGE UND TEXTSTRUKTUR			
<u>Textvorlage</u>	Typ A	Typ B	Typ C
handschriftlich	55	40	34
Phono- und Sterndiktat	14	28	15
maschinenschriftlich	17	27	42
Stichworte	8	1	-
<u>Textstruktur</u>			
Fließtext	71	77	77
Vordrucke	16	12	8
Tabellen	5	4	4
gemischte Texte	5	2	5
Alle Angaben in Prozent.			

Hinsichtlich der Struktur des Schriftgutes sind arbeitsplatztypisch nur in wenigen Bereichen gravierende Unterschiede zu beobachten. Der Anteil handschriftlicher Vorlagen beträgt beim Typ A über 50 %, beim Typ B 40 % und beim Typ C nur noch etwa ein Drittel. Entsprechend steigt der Anteil maschinengeschriebener Vorlagen von etwa einem Sechstel beim Mischarbeitsplatz bis auf etwa 40 % beim Gruppenarbeitsplatz. Beim Mischarbeitsplatz werden etwa 10 % der Texte nach Stichworten geschrieben, wogegen diese Vorlagenart bei den anderen Arbeitsplatztypen bedeutungslos ist (vgl. Tab. 13). (19)

In der Textstruktur zeigen sich arbeitsplatztypisch keine gravierenden Unterschiede. Allerdings ist festzustellen, daß Schreibaufträge für längere Texte (z. B. 10 Seiten und mehr) beim Schreibarbeitsplatz (Typ B) auffällig häufiger anfallen als bei den anderen Arbeitsplatztypen, ein Tatbestand, der auch durch die Ergebnisse der Schriftgutanalyse bestätigt wird. Weiterhin ist zu bemerken, daß an den 'dezentralen' Arbeitsplätzen (Typ A und B) tendenziell mehr Vordrucke verwendet werden.

4.2.2 Die schreibbezogenen Nebentätigkeiten

Unter schreibbezogenen Nebentätigkeiten werden im folgenden all jene Tätigkeiten verstanden, die mittelbar mit der maschinellen Erstellung von Texten verbunden sind. Hinsichtlich dieser Nebentätigkeiten - Rückfragen wegen Unklarheiten im Schreibauftrag, Abholen oder Abliefern von Schriftgut, Korrekturlesen und bedingt auch Kopieren - weisen der Mischarbeitsplatz und der referatsorientierte Schreibarbeitsplatz eine ähnliche Struktur auf. Allerdings fallen diese schreibbezogenen Nebentätigkeiten beim Typ A häufiger an als beim Typ B. Beim Schreibgruppenarbeitsplatz finden wir hinsichtlich der schreibbezogenen Nebentätigkeiten eine etwas andere Struktur. Rückfragen aufgrund schreibauftragsbedingter Unklarheiten - fast zwei Drittel aller Schreibaufträge erfordern solche Rückfragen - haben hierbei den größten Anteil. Die anderen schreibbezogenen Nebentätigkeiten haben nach den Befragungsergebnissen nur bei etwa einem Drittel der Schreibkräfte des Arbeitsplatztyps C einen nennenswerten Anteil am gesamten Arbeitsspektrum.

Diese Ergebnisse werden von der Tätigkeitsaufzeichnung im großen und ganzen bestätigt, wobei sich allerdings bezüglich der Zeitanteile (vgl. Tab. 12) für die schreibbezogenen Nebentätigkeiten die Unterschiede zwischen den Arbeitsplatztypen als geringfügiger herausstellen, als dies aufgrund der erfragten Häufigkeitseinschätzung durch die Schreibkräfte anzunehmen war.

4.2.3 Die anderen Bürotätigkeiten

Unter anderen Bürotätigkeiten werden im folgenden all jene Tätigkeiten verstanden, die unabhängig von der maschinellen Erstellung von Texten anfallen und als relativ eigenständige und in sich geschlossene Arbeitseinheiten bezeichnet werden können.

Im Gegensatz zu den schreibbezogenen Nebentätigkeiten, die zeitan-teilmäßig über die drei Arbeitsplatztypen nur sehr gering streuen, sind die Unterschiede bei den anderen Büroarbeiten zwischen den Mischarbeitsplätzen (Typ A) und den Schreibarbeitsplätzen (Typ B und C) doch recht gravierend (vgl. Tab. 12 und 14).

Bei den Mischarbeitsplätzen steht der Telefondienst an der Spitze, er fällt bei über vier Fünftel der Schreibkräfte häufig (d.h. überwiegend oder öfters) an. Terminplanung und -verwaltung, das Einsortieren von Loseblattsammlungen, Ablage und Besucherbetreuung werden von 40 % - 50 % der Schreibkräfte häufig erledigt. Bei etwa 30 % der Schreibkräfte gilt dies auch für Tätigkeiten wie das Zusammenstellen von Unterlagen, Postbearbeitung, Führen von Registraturen und Botengänge. Außerdem bearbeitet mehr als die Hälfte der Schreibkräfte von Zeit zu Zeit ("öfters" bis "selten") selbständig Vorgänge.

In der zeitan-teilmäßigen Verteilung der anderen Bürotätigkeiten insgesamt ist bei den Schreibarbeitsplätzen (Typ B und C) keine nennenswerte Streuung festzustellen (vgl. Tab. 12). Allerdings ist ein struktu-

reller Unterschied zwischen diesen beiden Arbeitsplatztypen zu beobachten (vgl. Tab. 14): Am Typ B ist das Spektrum der anderen Büroarbeiten stärker auf bestimmte Tätigkeiten wie Loseblattsammlung führen, Zusammenstellen von Unterlagen und Telefondienst eingeschränkt, die jedoch intensiver und/oder kontinuierlicher ausgeübt werden, wohingegen am Typ C dieses Spektrum breiter zu sein scheint, allerdings die Tätigkeiten auch sporadischer und/oder diskontinuierlicher auftreten.

Tabelle 14: NICHTSCHREIBBEZOGENE NEBENTÄTIGKEITEN						
	Typ A überw. öft.		Typ B überw. öft.		Typ C überw. öft.	
Telefondienst	40	46	5	24	-	19
Terminplanung	15	32	-	-	-	5
Besucherbetreuung	7	34	-	5	-	3
Botengänge	-	29	-	12	-	3
Assistenz bei Besprechungen	-	-	-	-	-	-
Führen von Registraturen	7	21	-	7	3	3
Loseblattsammlungen	8	37	-	15	1	3
Ablage	14	29	-	7	3	5
Postbearbeitung	8	21	-	-	1	3
Unterlagen zusammenstellen	4	29	-	12	-	7
Vorgänge bearbeiten	4	15	-	7	1	3
Alle Angaben in Prozent. (Die Antwortkategorien "selten" und "nie" sind in diesem Zusammenhang wenig aussagekräftig.)						

Dieser strukturelle Unterschied wird auch durch die mit der Tätigkeitsaufzeichnung erhobenen Ablaufdaten untermauert. So zeigt ein Vergleich dieser Daten, daß am Schreibarbeitsplatz (Typ B) die Häufigkeit des Tätigkeitswechsels geringer ist als am Schreibgruppenarbeitsplatz (Typ C), wo der Übergang von schreib- bzw. nichtschreibbezogenen Nebentätigkeiten zur Schreibtätigkeit weniger wahrscheinlich ist als bei Typ B (vgl. Abb. 7 und 8).

Entsprechend dem wesentlich höheren Anteil derartiger Nebentätigkeiten am Mischarbeitsplatz (Typ A) ist hier auch ein häufigerer und breiter gestreuter Tätigkeitswechsel zu beobachten (vgl. Abb. 6).

Abschließend ist noch festzustellen, daß die Anteile für Pausen und "Leerkapazitäten" bei den Schreibkräften des Schreibgruppenarbeitsplatzes am höchsten sind und somit ein wesentlicher Aspekt der Zentralisierungsbestrebungen - nämlich eine bessere Ausnutzung der Schreibkapazität - durch die Einrichtung von Schreibgruppen nicht erreicht worden ist.

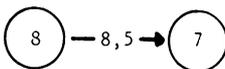
4.3 Arbeitsplatztypische Tätigkeitsabläufe

Die mit den Fragebogen für die Schreibkräfte und der Tätigkeitsaufzeichnung (Selbstaufschreibung der anfallenden Tätigkeiten seitens der Schreibkräfte) gewonnenen Daten erlauben zunächst nur Auswertungen und Aussagen zu den Arbeitsinhalten, den Tätigkeitsspektren sowie den Anteilen der jeweiligen Einzeltätigkeiten an der Gesamtarbeitszeit. Der konkrete Arbeitsablauf, dargestellt in Arbeitssequenzen, kann mit diesen Daten jedoch nicht oder nur unzureichend analysiert werden. Solche Arbeitssequenzen, die in ihrer Gesamtheit den prozessualen Aspekt der Tätigkeitsstruktur aufzeigen, sind für eine differenziertere Analyse der Auswirkungen von Rationalisierungsmaßnahmen auf die Arbeitsplätze und für eine Analyse der daraus resultierenden Belastungen und Beanspruchungen der im Schreibbereich Beschäftigten äußerst wichtig. Die aus der Tätigkeitsanalyse gewonnenen Daten wurden deshalb mit einem EDV-Programm ausgewertet, das auf dem wahrscheinlichkeitstheoretischen Modell der 'Markoff-Kette' (20) basiert. Die folgenden graphischen und tabellarischen Darstellungen der mit dieser Auswertungsmethode gewonnenen arbeitsplatztypischen 'Übergangswahrscheinlichkeiten' für die verschiedenen Tätigkeiten dürften anhand der vorhergehenden Legende jedermann einsichtig sein. Der anschließende allgemein einführende Text ist vornehmlich für methodisch interessierte Leser gedacht.

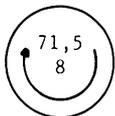
LEGENDE ZU FOLGENDEN ABBILDUNGEN:

Die vorliegenden Abbildungen stellen für die jeweiligen Arbeitsplatztypen die Übergangswahrscheinlichkeiten dar, wobei bei den kreisförmigen Darstellungen aus Gründen der Übersichtlichkeit nur die Übergänge von einer Tätigkeit zu einer anderen Tätigkeit mit einer Wahrscheinlichkeit von 2 und mehr Prozent berücksichtigt werden. Bei den Übergangsmatrizen sind alle Übergangswahrscheinlichkeiten von mehr als 0 Promille aufgeführt. (Die Matrizen können entsprechend den üblichen Entfernungstabellen für Straßen- oder Eisenbahnkilometer gelesen werden.)

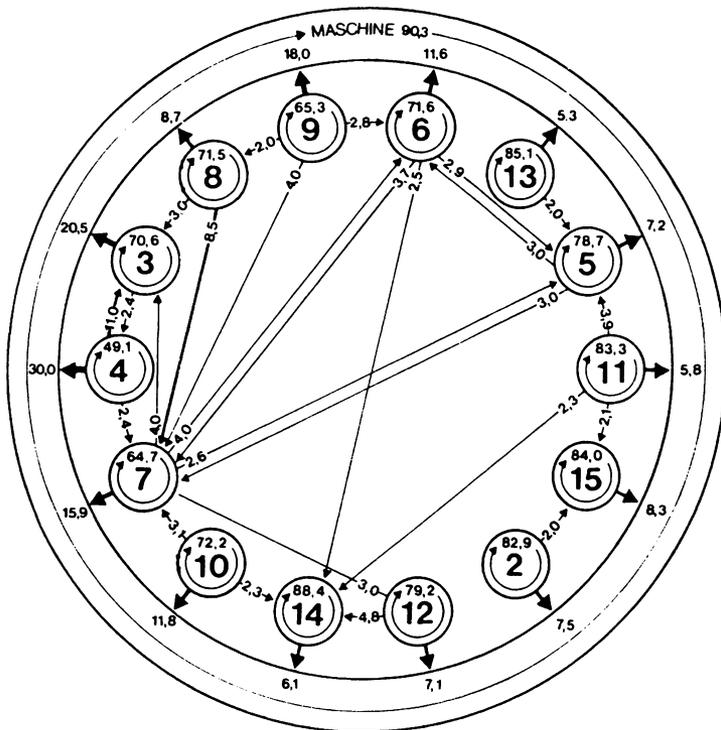
1 MASCHINE	Maschineschreiben und Textautomatenbedienung
2 STENO	Stenogrammaufnahme
3 KORREKTUR	Korrekturlesen
4 RÜCKFRAGE	Rückfragen zum Schriftgut
5 SEKRET	Sekretariatsarbeiten (Registrarturtätigkeiten und Terminverwaltung)
6 POST	Postbearbeitung
7 KOPIEREN	Kopieren
8 UNTERLAGEN	Unterlagen zusammenstellen
9 BESUCHER	Besucherbetreuung
10 WEGE	dienstliche Wege
11 SACHBEARB.	(Hilfs-)Sachbearbeitertätigkeit
12 PRIVVOR	private Erledigungen für Vorgesetzte und Kaffee kochen
13 KEINE ARBEIT	keine Arbeit vorhanden
14 PAUSEN	Pausen
15 SONST	sonstige Tätigkeiten



Wahrscheinlichkeit (hier 8,5 %), daß nach einem Zeitraum von 5 Minuten von einer bestimmten Tätigkeit (hier 8 = Besucherbetreuung) zu einer anderen bestimmten Tätigkeit (hier 7 = Kopieren) gewechselt wird.



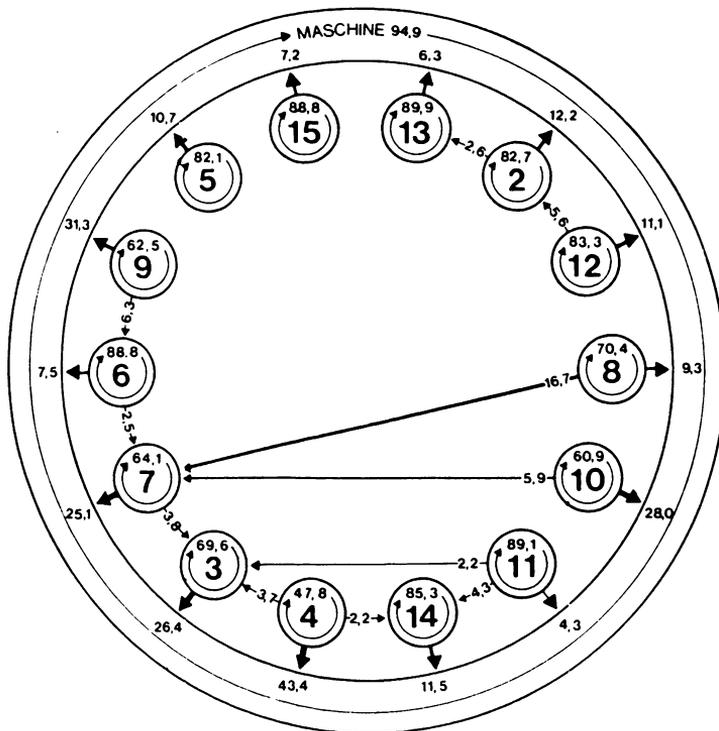
Wahrscheinlichkeit (hier 71,5 %), daß eine bestimmte Tätigkeit (hier 8 = Besucherbetreuung) länger als 5 Minuten dauert.



-----> UEBERGANGSMATRIX(AUS 52197 UEBERGAENGEN) IN PROMILLE <-----

IVON	NACH	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	MASCHINE.....	903	4	5	7	8	10	12	5	4	9	2	1	3	16	12
2	STENO.....	75	829	4	5	7	14	14	5	1	8	1		4	12	20
3	KORREKTUR.....	205	2	706	24	2	5	15	4	2	5			2	18	11
4	RUECKFRAGE.....	300	2	110	491	8	17	24	5	3	7	2		3	19	10
5	SEKRET.....	72	2	10	3	787	30	30	10	2	9	13		5	18	10
6	POST.....	116	5	16	4	29	716	37	6	6	14	2		9	25	14
7	KOPIEREN.....	159	2	40	7	26	40	647	16	4	15	5	2	7	19	12
8	UNTERLAGEN.....	87	1	30	3	19	16	85	715	5	8	1	2	5	17	6
9	BESUCHER.....	180		6	4	16	28	40	20	653	10	2		8	14	18
10	WEGE.....	118	3	16	5	17	18	31	16	5	722	1	2	8	23	14
11	SACHBEARB.....	58				39	6	11	3		5	833		1	23	21
12	PRIVOR.....	71				12	30	6	6	6	18		792	18	48	1
13	KEINE ARBEIT.....	53	1	8	1	20	11	17	6	2	16	1	1	851	9	2
14	PAUSEN.....	61	1	12	1	5	4	6	4	2	6	2		4	884	8
15	SONST.....	83	1	8	2	10	11	11	4	1	6	7		3	14	840

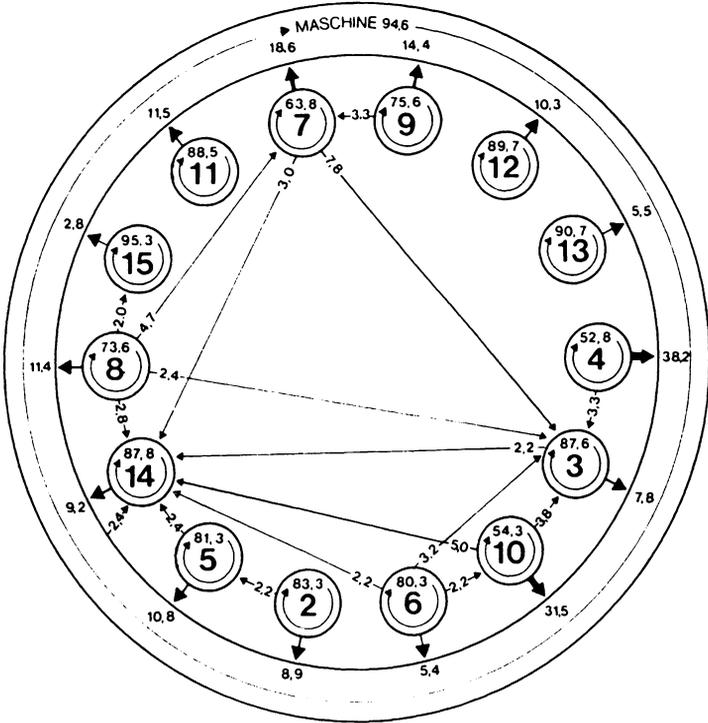
Abb. 6: Übergangswahrscheinlichkeiten für Tätigkeiten am Mischarbeitsplatz (Typ A)



-----> UEBERGANGSMATRIX(AUS 16779 UEBERGAENGEN) IN PROMILLE <-----

IVON	NACH	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	MASCHINE.....	949	2	4	5	1		7	1		7			3	14	5
2	STENO.....	122	827	10				5			5			26	5	
3	KORREKTUR.....	264	3	696	3			8			3			14	5	5
4	RUECKFRAGE....	434		37	478			15			7				22	7
5	SEKRET.....	107		14	7	821		7	7		14			7	7	7
6	POST.....	75						888	25		13					
7	KOPIEREN.....	251	6	38	12	6	3	641	3		12	3		6	17	3
8	LITERLAGEN....	93		19				167	704		19					
9	BESUCHER.....	313						63			625					
10	WEGE.....	280	3	13	7	7		59		3	609				10	10
11	SACHBEARB....	43		22									891		43	
12	PRIVVOR.....	111	56										833			
13	KEINE ARBEIT..	63		6				4			9	1		899	10	7
14	PAUSEN.....	115	4	4	1	1		4			4			4	853	7
15	SONST.....	72		7	1	3		3			7			1	19	888

Abb. 7: Übergangswahrscheinlichkeiten für Tätigkeiten am Schreibarbeitsplatz (Typ B)



-----> UEBERANGSMATRIX(AUS 55136 UEBERGAENGEN) IN PROMILLE <-----

IVON:	NACH:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	MASCHINE.....	946	1	4	6	2	2	1		5				4	24	4
2	STENO.....	89	833	17		22		6		6				11	11	61
3	KORREKTUR.....	78		876	3		1	9	1	3				2	22	31
4	RUECKFRAGE...	382		33	528	4	2	4	11	8				2	19	81
5	SEKRET.....	108	6	7	6	813	11	7		6	13			7	24	1
6	POST.....	54		32	14	11	803	7	18	22				7	22	111
7	KOPIEREN.....	186		78	15	18	638	5	3	3				13	30	131
8	UNTERLAGEN...	114		24	12	4	4	47	736	8				4	28	201
9	BESUCHER.....	144		11	11	11	33	11	756	11					11	1
10	WEGE.....	315		38	1	9	12	10	6	1	543			4	50	101
11	SACHBEARB...	115										885				
12	PRIVVOR.....	103											897			
13	KEINE ARBEIT	55		5	2		1	2	1	3				907	19	4
14	PAUSEN.....	92		7	1	1		2	1	3				6	878	71
15	SONST.....	28		3				1		1				2	10	953

Abb. 8: Übergangswahrscheinlichkeiten für Tätigkeiten am Schreibarbeitsplatz (Typ C)

Bei den Erhebungen zur Tätigkeitsanalyse wurde von den Schreibkräften durch Selbstaufschreibung die jeweilige Tätigkeit für jeweils Fünf-Minuten-Intervalle angegeben, wobei 24 verschiedene Tätigkeiten - einschließlich zweier offener Nennungen - vorgegeben waren. (Aus auswertungstechnischen Gründen wurden die 24 Tätigkeiten in 15 Tätigkeiten zusammengefaßt.) Erhebungseinheiten dieser Tätigkeitsanalyse waren in Fünf-Minuten-Intervalle eingeteilte 'Halbe-Arbeitstage' (bis zu 30 Halbe Arbeitstage), die für die einzelnen Schreibkräfte durch eine Zufallsauswahl festgelegt worden waren. Auf diese Weise sind etwa 3.700 halbe Arbeitstage erfaßt worden, die für die Auswertung in insgesamt etwa 180.000 Fünf-Minuten-Intervalle aufgesplittet wurden.

Mit Hilfe des vorab erwähnten EDV-Auswertungsprogrammes, das auf dem wahrscheinlichkeitstheoretischen Modell der Markoff-Kette beruht, wurde die sog. Übergangswahrscheinlichkeit ermittelt, d. h. die Wahrscheinlichkeit eines Tätigkeitswechsels nach Ablauf eines Fünf-Minuten-Intervalles. Oder anders ausgedrückt: Es wurde die Wahrscheinlichkeit für den Übergang von einem Zustand in einen anderen Zustand, in unserem Falle der Übergang von einer Tätigkeit in eine andere Tätigkeit pro Fünf-Minuten-Intervall berechnet. Die ermittelte Übergangswahrscheinlichkeit für die Tätigkeit Maschinenschreiben am Arbeitsplatztyp A besagt z. B. daß nach 5 Minuten mit einer Wahrscheinlichkeit P von 0,903 oder 90,3 % weitergeschrieben wird und mit einer Wahrscheinlichkeit P von 0,012 oder 1,2 % nach Ablauf von 5 Minuten kopiert wird; für den Arbeitsplatztyp C sind die entsprechenden Werte $P = 0,946$ oder 94,6 % bzw. $P = 0,002$ oder 0,2 % (vgl. die Matrizen bei den Abb. 6 bzw. 8).

Bei den ermittelten Tätigkeitsabfolgen bzw. -sequenzen kann prinzipiell von einer 'Wahrscheinlichkeitsverkettung' oder 'Wahrscheinlichkeitsansteckung' der Tätigkeitszustände untereinander gesprochen werden. Dies wiederum ist eine wesentliche Voraussetzung für die Anwendung von Auswertungsverfahren, die mit dem Modell der Markoff-Kette arbeiten. Es kann hierbei zwischen Markoff-Ketten erster Ordnung, zweiter Ordnung bis n'ter Ordnung unterschieden werden. Hierunter versteht man die unterschiedliche Abhängigkeit des jeweiligen Zustandes von den vorhergehenden Zuständen; d. h. z. B. für die Markoff-Ketten erster Ordnung: es wird angenommen, daß ein Zustand nur von dem jeweils unmittelbar vorhergehenden Zustand abhängig ist usw. bis zur Abhängigkeit eines Zustandes von den vorhergehenden n Zuständen bei Markoff-Ketten n'ter Ordnung.

Aufgrund auswertungstechnischer und datenspezifischer Restriktionen ergaben sich allerdings nur zwei sinnvolle Möglichkeiten der Analyse/Auswertung des Tätigkeitsablaufes: Zum einen der Vergleich von jeweils zwei Tätigkeitsintervallen unter Annahme einer Markoff-Kette erster Ordnung (21), zum anderen der Vergleich der Abfolge der Tätigkeitsblöcke, unabhängig vom Zeitfaktor. Da im letzteren Fall die Analyse des Zeitverlaufs jedoch nicht oder nur ungenügend berücksichtigt werden kann, wurde das erste Verfahren gewählt. Hierbei konnte durch eine simulierte Intervallverlängerung und Tests auf Abhängigkeit der

einzelnen Tätigkeiten eine hinreichende Zuverlässigkeit der Ergebnisse gewährleistet werden.

Das gewählte Vorgehen gewährleistet insgesamt zuverlässige Ergebnisse. Die Validität des gewählten Auswertungsverfahrens entspricht der von anderen gängigen Methoden und Auswertungsrastern, wobei das angewandte Verfahren vor allem unter dem Aspekt einer zügigen Auswertung sehr großer und stark differenzierter Datenmengen von Vorteil ist. Die komplexen Tätigkeitsstrukturen im Schreibungsbereich oberster Bundesbehörden, wo neben dem Maschinenschreiben auch eine Vielzahl verschiedenster Bürotätigkeiten in unterschiedlicher Häufigkeit anfallen, können mit dem verwendeten Auswertungsverfahren in adäquater Form erfaßt und dargestellt werden.

5. DIE SCHREIBDIENSTORGANISATION IN DEN RESSORTS

Zunächst wird der Schreiebereich der einzelnen Ressorts entsprechend der dominanten Arbeitsplatztypen kurz charakterisiert. Anschließend werden die arbeitsplatztypischen Koordinations-, Kooperations- und Kommunikationsstrukturen als wichtige Kenngrößen der Schreieorganisation eingehender dargestellt.

5.1 Verteilung der Arbeitsplatztypen über die an der Untersuchung beteiligten Bundesministerien

Die an der Hauptbefragung beteiligten Schreiekräfte verteilen sich auf die einzelnen Ministerien und - nach ihrer subjektiven Zuordnung - auf die Arbeitsplatztypen wie folgt:

Tabelle 15: RESSORTSPEZIFISCHE VERTEILUNG DER ARBEITSPLATZTYPEN (subjektive Zuordnung durch befragte Schreiekräfte)							
	BMFT	BMI	BMJ	BMVg	BMWi	BMZ	Summe der beteiligten Schreiekräfte
Mischarbeitsplatz (Typ A)	21	1	12	16	41	26	117
Schreiearbeitsplatz (Typ B)	9	1	14	9	2	6	41
Schreiegruppenarbeitsplatz (Typ C)	8	40	17	42	35	6	148
ohne Zuordnung	1	0	2	3	1	0	7
Summe der beteiligten Schreiekräfte	39	42	45	70	79	38	313
Bei den nachfolgenden arbeitsplatz- und ressortspezifischen Tabellen gelten, wenn nichts anderes angegeben wird, die in dieser Tabelle aufgeführten Zeilen- bzw. Spaltensummen als jeweilige Grundgesamtheit.							

5.1.1 Kurzcharakterisierung der untersuchten Bundesministerien hinsichtlich des Schreibbereichs

Bundesministerium für Forschung und Technologie

- Mit über 50 % dominiert der referatsorientierte Mischarbeitsplatz;
- die beiden Schreibarbeitsplatztypen sind mit jeweils rund 20 % etwa gleich stark vertreten;
- die Schreibgruppenarbeitsplätze können als zentrale Schreibgruppe eingestuft werden, die vor allem Sonderaufgaben (z. B. Textbe- und -verarbeitung) übernimmt;
- pro Abteilung nimmt ein Diktierberechtigter zusätzlich die Aufgabe eines 'Verantwortlichen für den Schreibdienst' wahr.

Aufgrund der absoluten Dominanz der referatsorientierten Einzelarbeitsplätze ist der Schreibbereich eindeutig dezentral organisiert.

Bundesministerium des Innern

- Es dominiert mit einem Anteil von etwa 95 % eindeutig der Schreibgruppenarbeitsplatz;
- die beiden anderen Arbeitsplatztypen können bei einem Anteil von jeweils 2 % vernachlässigt werden;
- modellhaft wurde ein zentrales Verwaltungssekretariat eingerichtet, das allerdings nicht in die Untersuchung einbezogen wurde;
- der Schreibbereich ist durch ein durchgängiges Kanzleisystem zentral organisiert.

In diesem Ressort sind die Rationalisierungsstrategien Entmischung und Zentralisierung organisatorisch am konsequentesten umgesetzt worden.

Bundesministerium der Justiz

- Der Arbeitsplatztyp C belegt mit knapp 40 % den größten Anteil der Arbeitsplätze;
- die zentralisierten Schreibarbeitsplätze haben vor allem die Funktion eines "Auffangbeckens" zur Erledigung liegengebliebener Schreibaufträge, Wahrnehmung von Vertretungen usw.;
- die Einzelarbeitsplätze sind mit über einem Viertel (Typ A) bzw. mit knapp einem Drittel (Typ B) etwa gleich stark vertreten.

Etwa drei Viertel der Schreibkräfte dieses Ressorts leistet fast ausschließlich Schreibearbeit, so daß die reinen Schreibarbeitsplätze eindeutig dominieren.

Bundesministerium der Verteidigung (22)

- Der Gruppenarbeitsplatz dominiert mit etwa 60 %;
- der Mischarbeitsplatz ist mit etwa einem Viertel relativ stark vertreten, wohingegen der Schreibarbeitsplatz (Typ B) von geringerer Bedeutung ist;

- eine Besonderheit ist das Prämienverfahren in den zentralen Schreibgruppen bei einer Mindestleistung von 32.000 bewerteten Anschlägen;
- die Gruppenarbeitsplätze ohne Prämienverfahren sind mit den Kanzleien in anderen Ressorts vergleichbar.

Die reinen Schreibarbeitsplätze (Typ B und Typ C) sind mit einem Anteil von etwa 75 % in diesem Ressort eindeutig dominant. Der Schreibbereich ist durch die Rationalisierungsdimensionen Entmischung und Zentralisierung geprägt.

Bundesministerium für Wirtschaft

- Etwas mehr als die Hälfte der Schreibkräfte arbeiten an dezentralen Mischarbeitsplätzen;
- die andere Hälfte der Schreibkräfte arbeitet an Gruppenarbeitsplätzen;
- der Arbeitsplatztyp B ist praktisch bedeutungslos;
- die zentralisierten Schreibarbeitsplätze haben ähnlich wie im BMJ die Funktion eines "Auffangbeckens";
- es existiert ein personal intensiver Spätdienst, der neben Spezialaufgaben, die Funktion eines zusätzlichen "Auffangbeckens" wahrnimmt;
- die beiden vorherrschenden Arbeitsplatztypen sind gleichmäßig über das gesamte Ressort verteilt, wobei die Mischarbeitsplätze referatsbezogen und die Gruppenarbeitsplätze abteilungsbezogen organisiert sind.

In diesem Ressort existieren im Schreibbereich zwei dominante Organisationsformen, die sich wechselseitig ergänzen; es kann daher von einem polarisierten System der Schreibdienstorganisation gesprochen werden.

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit

- Mehr als zwei Drittel der Schreibkräfte arbeiten an referatsorientierten Mischarbeitsplätzen;
- die Schreibarbeitsplätze sind mit jeweils einem Sechstel von relativ untergeordneter Bedeutung;
- die Schreibgruppenarbeitsplätze befinden sich in einer zentralen Schreibgruppe zur Übernahme von Sonderaufgaben (z. B. Textbe- und -verarbeitung).

Der Schreibbereich dieses Ressorts ist eindeutig dezentral organisiert und durch eine absolute Dominanz referatsorientierter Einzelarbeitsplätze gekennzeichnet.

Die Häufigkeit anderer Büroarbeiten an dem Tätigkeitsspektrum der Schreibkräfte kann aus der folgenden ressortspezifischen Tabelle entnommen werden.

Aus dieser Tabelle kann durch eine einfache Gewichtung der Ressorts für die jeweiligen Tätigkeiten (das Ressort mit der höchsten prozentualen Häufigkeit bekommt den Faktor "1", das mit der zweithöchsten den Faktor "2" usw. zugewiesen) eine Reihenfolge ermittelt werden: BMZ, BMWi,

Tabelle 16: RESSORTSPEZIFISCHE VERTEILUNG ANDERER BÜRO-TÄTIGKEITEN, DIE VON DEN SCHREIBKRÄFTEN AUSGEFÜHRT WERDEN						
	BMFT	BMI	BMJ	BMVg	BMWi	BMZ
Telefondienst	54	19	22	31	60	92
Terminplanung	13	2	9	17	29	42
Besucherbetreuung	5	-	7	13	27	50
Botengänge	23	2	20	1	20	24
Assistenz bei Besprechungen	-	-	-	-	1	-
Führen von Registraturen	21	10	9	4	20	24
Loseblattsammlungen	33	-	18	4	35	32
Ablage	21	12	11	4	39	39
Postbearbeitung	10	2	7	10	28	13
Unterlagen zusammenstellen	36	12	13	14	15	21
Vorgänge bearbeiten	8	5	7	9	14	16
Alle Angaben in Prozent bezogen auf die Antwortkategorien "überwiegend" und "öfters".						

BMFT, BMVg, BMJ, BMI. Betrachtet man beispielsweise nur die "höherwertigen" Bürotätigkeiten wie 'Führen von Registraturen', 'Ablage', 'Postbearbeitung' und ähnliches, so läßt sich folgende Tendenz erkennen: je höher der Anteil dezentraler Arbeitsplätze im Schreibbereich ist, desto größer die Wahrscheinlichkeit, daß solche Bürotätigkeiten in nennenswertem Umfang erledigt werden. Allerdings können hierbei auch andere ressortspezifische Einflußgrößen wie Aufgabenstruktur, Außenorientierung, Größe des nachgeordneten Bereichs etc. von Bedeutung sein.

Mehr in Richtung Hilfssachbearbeitung orientierte Tätigkeiten sind nur in geringem Maße bei den Schreibkräften festzustellen, wobei die Wahrscheinlichkeit, solche Tätigkeiten ausführen zu können, an dezentralen Arbeitsplätzen größer ist als an zentralisierten Arbeitsplätzen.

5.2 Formale und faktische Struktur der Schreibdienstorganisation

Formal unterstehen die Schreibkräfte in den obersten Bundesbehörden einer Schreibgruppenleiterin oder Schreibdienstleiterin, mit diesen zusammen dem Sachbearbeiter für Schriftguterstellung im Referat Innerer Dienst und letztlich dem jeweiligen Referenten Innerer Dienst. Faktisch ergibt sich jedoch - insbesondere für Einzelarbeitsplätze - eine "doppelte Hierarchie": Die Schreibdienst(gruppen)leiterin ist zwar für die Belange der Schreibkräfte zuständig, jedoch wird der tägliche Arbeitsablauf in der Praxis weitgehend von den Diktierberechtigten bestimmt. Die Schreibdienst(gruppen)leiterin kann aufgrund räumlich zu weiter Entfernung bzw. organisationsbedingter Isolierung und/oder aufgrund mangelnder Kompetenz bzw. positionaler Autorität ihre Aufgaben nicht oder nur ungenügend wahrnehmen; tendenziell ausgenommen hiervon sind größere in sich geschlossene Schreibgruppen.

Wie wenig die formale Zuordnung zu einer Schreibdienstleiterin faktisch besagt, zeigen die Angaben der Schreibkräfte auf die Frage, ob sie direkt einer Schreibdienstleiterin unterstellt seien. Von den Schreibkräften an Mischarbeitsplätzen verneinen dies knapp die Hälfte, an Schreibarbeitsplätzen etwa ein Drittel und an Gruppenarbeitsplätzen immerhin noch über 10 % (Ausnahme: BMVg mit 0 %).

5.2.1 Formale Koordination und faktische Kooperation

Ein wichtiger Aspekt der Kooperations- und Koordinationsstruktur im Schreibbereich ist die Art und Weise der Arbeitszuweisung und -verteilung einschließlich eines möglichen Arbeitsausgleichs bei Überlastung. Die Verteilung der Arbeit an die Schreibkräfte ist vornehmlich durch den Zentralisierungsgrad des Schreibbereichs bestimmt.

An den Arbeitsplatztypen A (Mischarbeitsplatz) und B (Schreibarbeitsplatz) ist die Struktur der Arbeitszuweisung bzw. Arbeitsverteilung ähnlich: Es dominiert die Vergabe der Arbeit unmittelbar durch den Diktierberechtigten. Im Gegensatz hierzu wird am Typ C (Gruppenarbeitsplatz) in zwei Drittel aller Fälle die Arbeit direkt durch die Schreibdienst(gruppen)leiterin zugewiesen. Bei etwa einem Viertel (Typ A) bis zu gut einem Drittel (Typ B und C) der Fälle wird die Arbeit durch die Schreibkräfte aus dem Eingangskorb entnommen. Die interne Verteilung der Arbeit seitens der Schreibkräfte spielt an den dezentralen Arbeitsplätzen erwartungsgemäß eine äußerst geringe Rolle; erstaunlicherweise wird diese Art der Arbeitsverteilung jedoch nur von etwa 10 % der Schreibkräfte an Gruppenarbeitsplätzen praktiziert (vgl. Tab. 17).

Hinsichtlich des Arbeitsausgleichs bejaht die überwiegende Mehrheit aller Schreibkräfte, daß sie bei Arbeitsüberlastung Schreibaufträge an andere Kolleginnen abgeben können, wobei arbeitsplatztypische Unterschiede kaum erkennbar sind (vgl. Tab. 18). An den Schreibarbeitsplätzen ist eine gleichmäßige Arbeitsverteilung jedoch wesentlich wichtiger, da dort wegen des hohen Entmischungsgrades eine Anpassung an

Tabelle 17: ZUWEISUNG DER SCHREIBAUFRÄGE (nach Arbeitsplatztypen)			
	Typ A	Typ B	Typ C
direkt durch den Diktierberechtigten	92	73	12
durch die Schreibdienstleiterin	1	7	66
Entnahme aus dem Eingangskorb	23	34	37
Verteilung gemeinsam mit den Kolleginnen	4	5	12
Auswahl durch die Schreibkraft nach eigener Präferenz	4	2	4
Alle Angaben in Prozent bezogen auf die Antwortkategorien "immer" und "sehr oft".			

den jeweiligen Schreibarbeitsanfall durch das Aufschieben anderer Bürotätigkeiten kaum möglich ist. Hingegen ist an Mischarbeitsplätzen eine solche Flexibilitätsreserve generell vorhanden.

Im Gegensatz zu den Arbeitsplatztypen sind bezüglich des Arbeitsausgleichs der Schreibkräfte untereinander zwischen den Ressorts zum Teil erhebliche Unterschiede zu beobachten: So sehen im BMI ein Viertel und im BMJ sogar mehr als ein Drittel der Schreibkräfte keine Möglichkeit, bei Arbeitsüberlastung Schreibaufträge an Kolleginnen abzugeben, während in den anderen Ressorts etwa 85 % - 90 % der Schreibkräfte diese Möglichkeit bejahen. Dieser deutliche Unterschied wie auch die unterschiedliche Intensität, in der ein solcher Arbeitsausgleich

Tabelle 18: ABGABE VON SCHREIBAUFRAGEN BEI HOHER ARBEITSBELASTUNG (nach Arbeitsplatztypen)			
	Typ A	Typ B	Typ C
öfters	3	7	5
gelegentlich	28	29	28
in Ausnahmefällen	50	42	44
nein	16	20	20
Alle Angaben in Prozent. (Differenzen zu 100 % bei den Spaltensummen resultieren aus der Nichtbeantwortung oder inkonsistenter Beantwortung der Frage.)			

praktiziert wird, dürfte auf ressortspezifische Einflußfaktoren und/oder intervenierende Variablen aus dem Schreibungsbereich zurückzuführen sein.

Tabelle 19: ABGABE VON SCHREIBAUFTRÄGEN BEI HOHER ARBEITS-BELASTUNG (nach Ministerien)						
	BMFT	BMI	BMJ	BMVg	BMWi	BMZ
öfters	-	10	7	6	1	8
gelegentlich	39	21	13	37	33	24
in Ausnahmefällen	53	41	36	41	47	55
nein	8	25	36	16	14	13
Alle Angaben in Prozent. (Differenzen zu 100 % bei den Spaltensummen resultieren aus der Nichtbeantwortung oder inkonsistenter Beantwortung der Frage.)						

Wie die geringe Besetzung der Kategorie 'öfters' in Tabelle 18 schon andeutet, scheint der tatsächlich praktizierte Arbeitsausgleich nicht sehr intensiv zu sein. Dies wird durch die relativ hohe Unzufriedenheit der Schreibkräfte mit der Arbeitsverteilung bestätigt; etwa die Hälfte der Schreibkräfte der Arbeitsplatztypen A und C und über zwei Drittel der Schreibkräfte an dezentralen Schreibarbeitsplätzen fühlen sich durch die ungleiche Arbeitsverteilung belastet. Die schlechte Beurteilung des Arbeitsplatztyps B läßt sich auf das entmischte Tätigkeitspektrum (im Gegensatz zu den Mischarbeitsplätzen spielen andere Bürotätigkeiten als Flexibilitätsreserve kaum eine Rolle) und die 'Isoliertheit' der Schreibkräfte (anders als an den Gruppenarbeitsplätzen ist die Möglichkeit der Auftragsabgabe an Kolleginnen nur schwer praktikierbar) zurückführen. Als erstaunlich hingegen muß die Tatsache bezeichnet werden, daß sich die Schreibkräfte am Arbeitsplatztyp C durch die ungleiche Arbeitsverteilung ebenso stark belastet fühlen wie ihre Kolleginnen an Mischarbeitsplätzen. Dies läßt den Schluß zu, daß die organisatorische Maßnahme 'Zentralisierung' eines ihrer vordringlichsten Ziele, nämlich eine gleichmäßige Arbeitsverteilung zu gewährleisten, nicht oder nur mangelhaft erreicht hat.

5.3 Kommunikationsstruktur

Das arbeitsbedingte intensive Kommunikationsgefüge zwischen den Schreibkräften und den Diktierberechtigten kann als ein Strukturmerkmal des Schreibungsbereichs bzw. des Bürobereichs insgesamt bezeichnet werden, in dem sich die enge Verzahnung von inhaltlicher Sachbear-

beitung (Informationsverarbeitung) und der maschinellen Erstellung von Texten (Informationsbearbeitung) widerspiegelt als eine der wesentlichen Voraussetzungen für das Funktionieren von Verwaltungsorganisationen wie z. B. oberste Bundesbehörden.

5.3.1 Kommunikation der Schreibkräfte mit den Diktierberechtigten

Die intensive Kommunikation zwischen Schreibkräften und Diktierberechtigten ist ein allgemeines Kennzeichen des Schreibbereichs und damit unabhängig vom Arbeitsplatztypus. Es bestehen jedoch arbeitsplatztypische Unterschiede in den Kommunikationsanlässen und -inhalten, der Kommunikationsform und im Adressatenkreis. An den referatsorientierten Einzelarbeitsplätzen steht an erster Stelle das Klären von Einzelheiten vor der Ausführung des Schreibauftrages; dies trifft bei über vier Fünftel der Schreibkräfte des Arbeitsplatztyps A und bei etwa drei Viertel der Schreibkräfte des Arbeitsplatztyps B häufig zu. An den Gruppenarbeitsplätzen gab jedoch nur noch die Hälfte der Schreibkräfte an, daß dies häufig zutreffe. Dies ist durch die räumliche und organisatorische Distanz zu den Diktierberechtigten bedingt und hat auch die wesentlich häufiger auftretenden Rückfragen wegen Unklarheiten im Schreibauftrag zur Folge.

Entsprechend der jeweils dominanten Organisationsform des Schreibbereichs sind ressortspezifische Unterschiede in der arbeitsbedingten Kommunikation festzustellen. So klären etwa im BMFT und im BMZ, in Ressorts also, in denen dezentrale Arbeitsplätze dominieren, 80 % - 90 % der Schreibkräfte die Einzelheiten ihrer Auftragsausführung häufig mit den Diktierberechtigten. Hingegen ist im BMI und BMVg die Kommunikation der Schreibkräfte mit den Diktierberechtigten am wenigsten stark ausgeprägt; entsprechend kommt hier der Schreibdienst(gruppen)leiterin diesbezüglich eine größere Bedeutung zu. Wenn man bedenkt, daß in diesen Ressorts die Auftragszuweisung in hohem bzw. überwiegendem Maße (BMVg ca. 50 %, BMI ca. 80 %) durch die Schreibdienst(gruppen)leiterin erfolgt, ist auch hier die Kommunikation der Schreibkräfte mit den Diktierberechtigten erstaunlich stark ausgeprägt (vgl. Tab. 20).

Bei Rückfragen wegen Unklarheiten wenden sich die Schreibkräfte aller drei Arbeitsplatztypen überwiegend direkt an den Diktierberechtigten, sei es durch telefonische Rücksprachen oder durch unmittelbar persönliche Rückfrage. An den Schreibgruppenarbeitsplätzen sind die unmittelbaren persönlichen Rückfragen ('face-to-face-communication') jedoch wesentlich geringer als an dezentralen Arbeitsplätzen; demgegenüber wird die Schreibdienst(gruppen)leiterin und/oder die Kollegin bei der Klärung von Unklarheiten in wesentlich stärkerem Maße zu Rate gezogen als an den Einzelarbeitsplätzen (vgl. Tab. 21).

Die direkte persönliche Kommunikation zur Klärung von Unklarheiten im Schreibauftrag wird von den Schreibkräften nicht nur häufig praktiziert, sondern auch - als die angemessenste Form - angestrebt: Fast

Tabelle 20: KLÄRUNG VON EINZELHEITEN ZUR ARBEITSAUSFÜHRUNG						
	BMFT	BMI	BMJ	BMVg	BMWi	BMZ
mit Diktierberechtigten	90	48	67	56	63	82
mit der Schreibdienstleiterin	13	50	20	53	31	11
aufgrund schriftlicher Anweisungen	67	69	47	57	29	34
Schreibkraft legt Einzelheiten selbst fest	54	45	31	29	46	76
mit Kolleginnen	28	29	29	30	20	32
Alle Angaben in Prozent bezogen auf die Antwortkategorien "immer" bis "öfters". (Im Text sind diese Kategorien unter "häufig" zusammengefaßt.)						

alle Schreibkräfte an dezentralen Arbeitsplätzen und vier Fünftel der Schreibkräfte an Gruppenarbeitsplätzen bevorzugen in einem solchen Fall diese Kommunikations- und Kooperationsform.

Tabelle 21: KLÄRUNG VON UNKLARHEITEN BEI SCHREIBAUFGÄBEN (arbeitsplatzspezifisch)			
	Typ A	Typ B	Typ C
persönlich bei dem Diktierberechtigten	82	78	27
telefonisch mit dem Diktierberechtigten	64	66	73
mit der Schreibdienst-(gruppen)leiterin	1	10	62
mit Kolleginnen	36	39	50
Schreibkraft entscheidet selbst	61	56	51
Alle Angaben in Prozent bezogen auf die Antwortkategorien "immer" bis "öfters".			

Ein Vergleich zwischen den verschiedenen Ministerien hinsichtlich der Klärung von Unklarheiten macht deutlich, daß der jeweils dominierende Arbeitsplatztyp die Art und Weise einer solchen Klärung bestimmt (vgl. Tab. 21).

Tabelle 22: KLÄRUNG VON UNKLARHEITEN BEI SCHREIBAUFRÄGEN (ressortspezifisch)						
	BMFT	BMI	BMJ	BMVg	BMWi	BMZ
persönlich mit den Diktierberechtigten	77	26	62	40	55	82
telefonisch mit den Diktierberechtigten	74	88	51	59	73	68
mit der Schreibdienstleiterin	13	50	31	51	30	5
mit Kolleginnen	4	55	38	40	43	40
Schreibkraft entscheidet selbst	64	57	29	60	53	74
Alle Angaben in Prozent bezogen auf die Antwortkategorien "immer" bis "öfters".						

Betrachtet man alle Kommunikationsinhalte, so ist festzustellen, daß unabhängig vom Arbeitsplatztyp die Themen, die sich unmittelbar auf die Arbeit der Schreibkräfte beziehen, bei den Gesprächen zwischen den Schreibkräften und den Diktierberechtigten im Vordergrund stehen. Innerhalb dieser Themen gibt es nur eine arbeitsplatztypische Abweichung: Erwartungsgemäß ist am Mischarbeitsplatz die 'Reihenfolge der Auftrags erledigung' wesentlich häufiger ein Gesprächsthema als an den beiden anderen Arbeitsplatztypen.

In der auf die Arbeit der Diktierberechtigten zentrierten Kommunikation sind jedoch deutliche arbeitsplatztypische Unterschiede zu erkennen: Die Schreibkräfte an den dezentralen Schreibarbeitsplätzen führen diesbezügliche Gespräche mit den Diktierberechtigten etwa doppelt so häufig und an den Mischarbeitsplätzen etwa dreimal so oft wie ihre Kolleginnen an den Gruppenarbeitsplätzen. Dieser Unterschied wie die wesentlich häufigeren persönlichen Kommunikationskontakte insgesamt an dezentralen Arbeitsplätzen legen den Schluß nahe, daß das arbeitsbedingt notwendige Kommunikations- und Kooperationsgefüge zwischen den Schreibkräften und den Diktierberechtigten durch eine zentrale Organisationsform des Schreibbereiches tendenziell aufgehoben wird. Diese Tendenz wird durch die Entmischung verstärkt, da mit der Einengung des Tätigkeitsspektrums notwendigerweise eine Einengung der Kontakte zwischen

Tabelle 23: INHALTE VON GESPRÄCHEN ZWISCHEN DIKTIERBERECHTIGTEN UND SCHREIBKRÄFTEN			
	Typ A	Typ B	Typ C
Einzelheiten der Arbeitsausführung	74	68	59
Rücksprache bei Unklarheiten	63	56	74
Reihenfolge der Aufträge	53	37	30
Art und Qualität der Textvorlagen	33	24	37
Textkorrekturen	39	41	45
Textinhalte	39	37	32
Arbeit des Diktierberechtigten	22	15	8
Alle Angaben in Prozent bezogen auf die Antwortkategorien "immer" bis "öfters".			

Schreibkräften und Diktierberechtigten einhergeht, wie die geringere Häufigkeit des Gesprächsthemas 'Arbeit des Diktierberechtigten' an dezentralen Schreibarbeitsplätzen belegt. Die Entkoppelung des Schreibbereichs von der Sachbearbeitung läuft der von den Schreibkräften und von den Diktierberechtigten gleichermaßen gewünschten verstärkten Integration der Schreibkräfte in die Aufgabenstruktur der Referate zuwider. Darüber hinaus wird durch eine solche Entkoppelung auch die wechselseitige Einsicht in die Arbeitsinhalte und -abläufe verringert, was wiederum auf Seiten der Schreibkräfte zu einer stärkeren Gleichgültigkeit gegenüber der für die Diktierberechtigten so wichtigen Auftrags erledigung führen kann.

5.3.2 Kommunikation der Schreibkräfte mit der Schreibdienst(gruppen)-leiterin

Aus der unterschiedlichen Kommunikationsstruktur zwischen Schreibkräften und der Schreibdienstleiterin bzw. Schreibdienstgruppenleiterin läßt sich ablesen, wie verschieden deren Funktion je nach Arbeitsplatztyp ist.

Erwartungsgemäß ist die Kommunikationsdichte zwischen den Schreibkräften an referatsorientierten Mischarbeitsplätzen und der Schreibdienstleiterin relativ gering. Die wenigen Gespräche beziehen sich hauptsächlich auf Themenbereiche, die mit der allgemeinen Koordinationsfunktion (z. B. Urlaubsregelung, technische Ausstattung) der Schreibdienstleiterin in Zusammenhang stehen. Aufgrund der engeren Integration dieser

Schreibkräfte in die Referate stehen die Diktierberechtigten als Kommunikationspartner naturgemäß im Vordergrund.

Auch die Kommunikation der Schreibkräfte an dezentralen Schreibarbeitsplätzen mit der Schreibdienst(gruppen)leiterin ist nicht sehr intensiv. Allerdings spiegelt sich die relativ starke organisatorische Isolierung dieser Arbeitsplätze und/oder die Entmischung in den Kommunikationsinhalten wider: Die Themenbereiche der Arbeitsverteilung und der Arbeitsausführung nehmen an Bedeutung zu, weil die arbeitsbezogene Koordination der Schreibdienst(gruppen)leiterin an den dezentralen Schreibarbeitsplätzen eine größere Rolle spielt als an den Mischarbeitsplätzen.

Die Kommunikation zwischen der Schreibdienst(gruppen)leiterin und den Schreibkräften ist an Schreibgruppenarbeitsplätzen naturgemäß am intensivsten. Die Kommunikationsinhalte weisen jedoch arbeitsplatztypische Besonderheiten auf: An erster Stelle wird die Klärung von Einzelheiten der Arbeitsausführung und die Besprechung von Schwierigkeiten mit Diktierberechtigten genannt; es folgen die Themenbereiche Privates, Vertretung, Urlaub, Arbeitsverteilung und die Reihenfolge der zu erledigenden Aufträge. Dies zeigt deutlich, daß die Schreibdienst(gruppen)leiterin hier nicht nur eine formale, sondern eine wichtige reale arbeitsbezogene Vorgesetztenfunktion hat. Des weiteren ist die Häufigkeit, mit der Gespräche über Schwierigkeiten mit Diktierberechtigten und über die Anforderungen der Diktierberechtigten geführt werden, ein Hinweis auf die "Schutzfunktion", die von der Schreibdienst(gruppen)leiterin erwartet wird. Abschließend ist anzumerken, daß nach den Befragungsergebnissen auch die Schreibkräfte an Gruppenarbeitsplätzen der Kommunikation mit den Diktierberechtigten eine größere Bedeutung zumessen als der mit der Schreibdienst(gruppen)leiterin.

5.3.3 Kommunikation der Schreibkräfte untereinander

Die Organisationsform des Schreibbereichs (zentral - dezentral) beeinflusst auch die Kommunikation - die Intensität wie die Inhalte - der Schreibkräfte. In zentralisierten Schreibgruppen sind die kommunikativen Beziehungen insgesamt wesentlich enger als an Einzelarbeitsplätzen. Bei den Schreibkräften an dezentralen wie an zentralen Schreibarbeitsplätzen stehen eher solche Gesprächsthemen im Vordergrund, die sich auf Probleme der Arbeitsverteilung und der Arbeitsausführung beziehen, während die Schreibkräfte an Mischarbeitsplätzen sich eher über Probleme der Vertretung bei Urlaub, Krankheit etc. unterhalten. Die arbeitsbedingte Kommunikation zwischen den Schreibkräften an Schreibarbeitsplätzen ist demnach strukturell mit der zwischen diesen Schreibkräften und der Schreibdienst(gruppen)leiterin vergleichbar. Unabhängig von den Arbeitsplatztypen bilden zwei Themenbereiche eine wichtige Rolle: Gespräche über Privates und die Erörterung arbeitsbedingter Schwierigkeiten mit Diktierberechtigten. Abschließend sei nochmals darauf hingewiesen, daß der dezentrale Schreibarbeitsplatz (Typ B) den kommunikativen Bedürfnissen der Schreibkräfte am wenigsten gerecht wird.

6. AUSWIRKUNGEN DER ARBEITSSITUATION AUF DIE BESCHÄFTIGTEN

Im folgenden werden die exogenen Belastungsgrößen sowie deren Auswirkungen auf die Beschäftigten beschrieben und bewertet, die auf die spezifischen Arbeitsbedingungen der Schreibkräfte zurückzuführen sind. Dazu zählen nicht nur die Gegebenheiten der Arbeitsmittel, des Arbeitsplatzes und seiner Umwelt, sondern auch Einflüsse aus Arbeitsinhalt, Arbeitsablauf und Arbeitsorganisation sowie Fragen der Entscheidungsbeteiligung und Kooperation.

6.1 Arbeitsumwelt, Arbeitsraum und Arbeitsplatz

Die Untersuchung zeigt eine ganze Reihe von Unzulänglichkeiten im Bereich von Arbeitsraum, Arbeitsumwelt und Arbeitsplatz. Ursachen hierfür sind vor allem:

- restriktive, dem heutigen Stand der Wissenschaft widersprechende gesetzliche Bestimmungen;
- vergangene und bestehende modische Strömungen in Bauwesen, Innenarchitektur und Gerätedesign;
- eine permanente Kluft zwischen Bedarf (z. B. Raum, modernen Arbeitsmitteln) und den tatsächlichen Gegebenheiten sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht;
- unzureichende Übertragung vorliegender Erkenntnisse in die Praxis.

6.1.1 Raumsituation

Die Raumsituation der Schreibdienste der obersten Bundesbehörden wird durch die Richtlinien für die Durchführung von Bauaufgaben des Bundes im Zuständigkeitsbereich der Finanzbauverwaltungen (RBBau) festgelegt, die für die Schreibkräfte eine maximale Arbeitsfläche von 6 qm vorsehen, jedoch haben die Schreibkräfte keinen Rechtsanspruch auf diese Fläche. So ist die tatsächliche Raumsituation in den nach den Vorschriften der RBBau gebauten Häusern mit 4-5 m² pro Person äußerst ungünstig. Die RBBau steht im Widerspruch zur Arbeitsstättenverordnung (AVO), die einen Arbeitsraum von mindestens 8-10 m² vorschreibt, allerdings sind hiervon oberste Bundesbehörden ausgenommen, was weder von der Funktion der Schreibkräfte noch von der Bedeutung der Schreibarbeiten in obersten Bundesbehörden her begründet werden kann. Die Raumsituation der Schreibkräfte ist auch in den Gebäuden, die nicht nach den Bestimmungen der RBBau erbaut worden sind, die also größere Flächen pro

Person zur Verfügung haben, nur bedingt besser, da die Belegung dieser Räume vielfach nach diesen Bestimmungen erfolgt.

Diese nach den Vorschriften der RBBau zur Verfügung gestellten Arbeitsräume, bzw. Flächen pro Arbeitsplatz, sind nach den vorgenommenen Messungen nicht einmal für die ausschließliche Schreibtätigkeit ausreichend, geschweige denn für Misch Tätigkeiten.

Die unbedingt notwendigen Büromöbel nehmen ca. 20 % - 30 % Raumfläche ein. Das bedeutet, daß der arbeitsnotwendige Bewegungsfreiraum erheblich eingeschränkt ist. Diese Raumnot führte häufig zur Anschaffung kleiner Arbeitstische, die den Arbeitsablauf beeinträchtigen; eine 'gutgemeinte' Reaktion der Organisatoren, die das Problem zwar sehen, denen durch die RBBau jedoch die Hände gebunden sind. Bei dem Versuch, entsprechend der derzeitigen Raumsituation im Schreibbereich der obersten Bundesbehörden die günstigsten Büromöbel und die günstigste Aufstellmöglichkeit zu finden, wurde das EDV-Programm eines Möbelherstellers benutzt, das optimale Verteilung und Ausstattung von Büromöbeln aufzeigen sollte. Nach der Eingabe der räumlichen Daten der Ressorts gab der Rechner immer wieder folgende Antwort: "Bei Ihnen möchte ich eigentlich nicht arbeiten. Ihre Mitarbeiter sitzen wie die Sardinen in der Büchse. Geben Sie bitte andere Daten für Ihren Raum ein." Diese eher ironisch gemeinte Aussage, spiegelt leider die Wirklichkeit der Raumsituation im Schreibbereich wider.

Der Bedarf einer Schreibkraft an Arbeitsfläche beträgt nach § 23 der AVO unter Berücksichtigung der notwendigen Möbel, des Mindestluft-raums von 12 m^3 pro Person und des unverstellten Bewegungsraums, etwa 10 m^2 . Der Ausschuß für wirtschaftliche Verwaltung in Wirtschaft und öffentlicher Hand e. V. (AWV) geht von etwa 8 m^2 aus. (23) Damit steht die RBBau im krassen Widerspruch zur AVO, zu den Sicherheitsregeln der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG) (24) und zu den Vorstellungen des AVW. Dieser Widerspruch wird durch den Tatbestand verschärft, daß die RBBau Maximalgrößen festlegt, die anderen Aussagen jedoch Minimalforderungen darstellen.

Zusammenfassend muß festgestellt werden, daß die durch die Vorschriften der RBBau bedingte Raumsituation im Schreibbereich oberster Bundesbehörden nicht nur disfunktional für die maschinelle Erstellung von Texten ist, sondern darüber hinaus Misch Tätigkeiten verhindert und die erforderliche Einführung anderer bürotechnischer Geräte und Systeme weitgehend ausschließt. Die daraus resultierenden Arbeitsräume, die sich eher an den Kontoren der Jahrhundertwende mit ihren Stehpulten und hierarchischen Strukturen orientieren, stellen einen Belastungsfaktor für die Schreibkräfte dar, der durch akustische, lichttechnische und klimatische Mängel zusätzlich verschärft werden kann.

6.1.2 Visuelle Umwelt

Die für den Menschen maßgeblichen Elemente der visuellen Umwelt sind: natürliche Beleuchtung, künstliche Beleuchtung, photometrische und physikalische Eigenschaften der Sehobjekte.

Im Arbeitsleben können die Einflüsse dieser Elemente nicht voneinander getrennt werden, es sei denn, es liegen monokausale Beziehungen vor. Eine ungünstige Gestaltung der visuellen Umwelt führt zu direkten und indirekten Auswirkungen bei den Betroffenen:

Direkte Folgen:

- Blendung, Beeinträchtigung der Annehmlichkeit
- Aktivierung (bzw. Desaktivierung)
- Störimpfindung (durch Erschwerung des Sehvorgangs)
- asthenopische Beschwerden (z. B. Kopfschmerzen)

Indirekte Folgen:

- Ermüdung durch Fehlhaltungen
- Ermüdung durch überhöhte zentrale Aktiviertheit
- Ermüdung durch den Aufwand zur Überspielung der asthenopischen Beschwerden (z. B. Aufbringen einer Konzentrationsleistung trotz Kopfschmerzen)

Natürliche Beleuchtung

Die Tageslichtversorgung der Räume ist dank der Fensternähe der Arbeitsplätze im BMJ, BMFT und BMVg gut ($T = 16\%$, 14% , $3,2$) (25), in den Ressorts mit älteren Gebäuden und kleineren Fenstern jedoch ungenügend ($BMZ = 0,5\%$, $BMI = 0,7\%$, $BMWi = 0,5\%$).

Die Verbesserung des Tageslichteinfalls erfordert bauliche Maßnahmen, die nur bei Neubauten in Frage kommen. Daher kann für die letzteren Ressorts nur die ständige Tageslichtergänzungsbeleuchtung mit künstlichem Licht Abhilfe schaffen. Diese Möglichkeit wird von den Schreibkräften jedoch nur zum Teil wahrgenommen, denn die künstliche Beleuchtung erschwert wiederum teilweise die Arbeit, weil viele Arbeitsmittel glänzende Oberflächen haben (insbesondere Tastaturen, Lärmschutzhauben etc.). Diese im übrigen generelle Erfahrung führt dazu, daß man lieber auf die künstliche Beleuchtung ganz oder teilweise verzichtet und dafür größere Belastung der Augen beim Lesen in Kauf nimmt. Bei den Empfehlungen zur Installierung von künstlichen Beleuchtungsanlagen muß die Tatsache berücksichtigt werden, daß viele Arbeitsmittel in absehbarer Zeit nicht ersetzt werden können.

Künstliche Beleuchtung

Vergleicht man die gemessenen Werte (vgl. Tab. 24) mit den Forderungen, die im jüngsten Entwurf von DIN 5035 (Innenraumbelichtung mit künstlichem Licht) enthalten sind, so zeigt sich, daß in einigen Ressorts die Beleuchtungsstärke erhöht werden sollte.

Tabelle 24: BELEUCHTUNGSSTÄRKEN AN DEN ARBEITSPLÄTZEN DER SCHREIBKRÄFTE						
	BMFT	BMI ¹⁾	BMJ	BMVg	BMWi	BMZ
Beleuchtungsstärke am Arbeitsplatz in Lux	460	-	460	380	320	340
Streuung der Meßwerte in Lux	83	-	83	195	151	70
1) Im BMI konnten aufgrund von schlechten Wetterverhältnissen keine Beleuchtungsmessungen vorgenommen werden.						

Büroräume und büroähnliche Räume	Nennbeleuchtungsstärke	Lichtfarbe	Farbwiedergabe	Blendungsbegrenzung	
1 Büroräume mit ausschließlich tageslichtorientierten Arbeitsplätzen, die nicht weiter als 2 m vom Fenster entfernt sind und nur tagsüber benutzt werden.	300		2	1	Bei Datenverarbeitung, Stenogrammaaufnahme und Maschinenschreiben ist E_n auf 500 Lux zu erhöhen. empfohlen $E_n = 1000 \text{ lx}$
2 Büroräume	500	ww, nw ²⁾	2	1	
3 Großraumbüros	750		2	1	
4 Zeichenbüros	1 000		2	1	
5 Sitzungs- und Besprechungsräume	300		2	1	
6 Empfangsräume und Räume mit Publikumsverkehr	200		2	1	
7 Räume für Datenverarbeitung	500		2	1	
1) E_n = Nennbeleuchtungsstärke 2) ww = warm weiß; nw = neutralweiß					

Abb. 9: Geforderte Beleuchtungsstärken in Lux nach DIN 5035 (Neu)

Im Gegensatz zu den relativ guten vorgefundenen Beleuchtungsstärken fiel die subjektive Bewertung der Beleuchtung durch die Schreibkräfte sehr negativ aus: so geben nur 19 % (im BMJ nicht eine einzige) an, daß ihnen die Beleuchtung gefällt.

Diese Beurteilung läßt sich nicht mit Direktblendung erklären, denn die Räume sind in der Regel so klein, daß die Blendungsbewertung nach DIN 5035 kein negatives Ergebnis bringt. Den größeren Einfluß haben die Gestaltung der Arbeitsmittel und -räume:

1. Aus ergonomischen Gründen sollten Arbeitstische einen Reflexionsgrad von 0,4 (d. h. 40 %) haben. Die Mehrzahl der verwendeten Arbeitstische ist weiß, obwohl ein helles großes Umfeld zur sogenannten Umfeldblendung führt. Außerdem konnte keine einzige Untersuchung Vorteile hellen Mobiliars aufzeigen.
2. Im Kontrast zum Mobiliar sind die Arbeitsmittel häufig schwarz (Schreibmaschinen, Bildschirme, Tastaturen etc.). So wurde z. B. an Datensichtarbeitsplätzen festgestellt, daß bei Verwendung von schwarzen Tastaturen folgende negativen Einflüsse gegenüber grauen auftreten:
 - Die Zahl der durch die Fenster geblendeten Personen stieg von 30 % auf 68 %.
 - Die Zahl der durch die Beleuchtung geblendeten Personen hat sich verdoppelt, die Qualität der Beleuchtung verliert an Bedeutung: Sind bei grauen Tastaturen große Unterschiede zu vermerken (bei bester Beleuchtung fühlen sich viel weniger Schreibkräfte geblendet als bei sehr schlechter), so sind diese bei schwarzen Tastaturen sehr viel geringer.
 - Die Angaben über Augenbeschwerden haben sich verdoppelt.
 - Die empfundene Ermüdung hat sich ebenfalls verdoppelt. (26)
3. Viele Schreibmaschinentastaturen sind hochglänzend. Dies führt zur negativen Beurteilung der Beleuchtung. Da diese als störend empfunden wird, wird sie häufig erst gar nicht eingeschaltet.
4. Subjektives Unbehagen (Beeinträchtigung der Annehmlichkeit) kann auch durch die Farbgebung des Raumes ausgelöst werden. Das gilt z. B. für die Neubauten, in denen die Raumbegrenzungsflächen entweder aus Sichtbeton bestehen oder weiß gehalten sind. Hier kann die beste künstliche Beleuchtung keine Abhilfe schaffen.
5. Die Qualität der schriftlichen Vorlagen ist ein ständiges Ärgernis. Mehr als die Hälfte der Schreibkräfte beschwerten sich darüber. Die Erschwerung des Sehvorgangs wirkt als Beeinträchtigung und kann somit das gleiche Gefühl wie eine Blendung hervorrufen.

Es ist nach diesen Ausführungen verständlich, daß die physische und psychische Beanspruchung durch die Arbeit hochsignifikant mit der Beeinträchtigung durch die Beleuchtung korreliert und somatische Beschwerden damit zusammenhängen. Dieser Zustand wird durch die Einführung neuer Techniken keineswegs verbessert werden (siehe Forschungsbericht "Anpassung der Bildschirmarbeitsplätze an die physische und psychische Arbeitsweise des Menschen"); an Bildschirmarbeitsplätzen sind nämlich die Korrelationen noch höher als bei den Schreibkräften, die Abhängigkeit der Arbeitsmittel (insbesondere Bildschirme und Mikrofilmleser) von den Umweltbedingungen meßbar größer.

6.1.3 Raumklima (27)

Unzufriedenheit mit dem Raumklima ist ein Dauerkritikpunkt im modernen Büroleben. Mit Klimaanlage, die angeblich dem Wohlbefinden des Menschen dienen sollen, und bis zu 25 % der Baukosten und den Hauptanteil der Betriebskosten von Bürohäusern ausmachen können, versucht man häufig vergeblich, Probleme zu lösen, die eine menschenferne Architektur selber schafft, so z. B. :

- vollständig oder größtenteils verglaste Fassaden,
- Hochhäuser,
- Großraumbüros mit sehr geringem Tageslichtanteil.

Die Klimatisierung von Büroräumen kann nur unter folgenden Bedingungen dem Wohlbefinden der Menschen dienen:

- Die Abwärme der Bürogeräte muß abgeführt werden, ohne daß klimatische oder akustische Belastungen für die betroffenen Beschäftigten entstehen.
- Die trockene Luft in zentralbeheizten Räumen muß optimal befeuchtet werden.
- An relativ wenigen heißen Tagen des Jahres muß für ausreichende Abkühlung gesorgt werden.

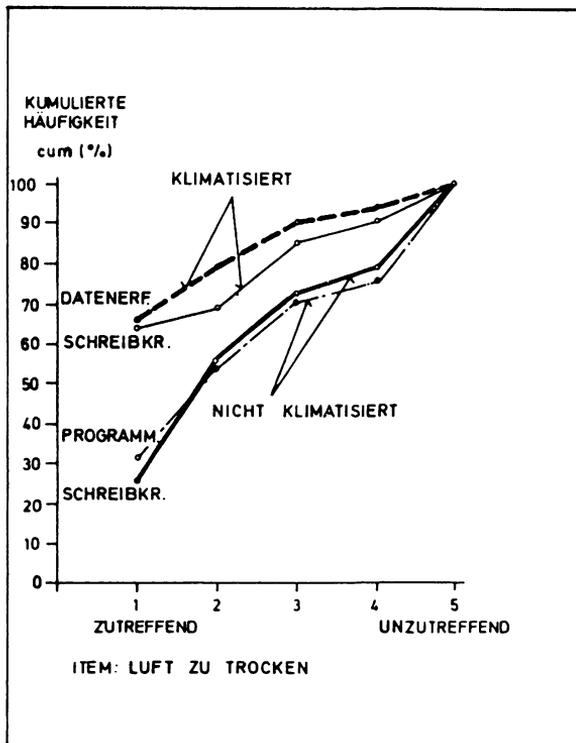


Abb. 10: Klagen über zu trockene Luft

Eine Untersuchung in Büroräumen mit Datensichtgeräten (28), die mehr Verlustwärme abgeben als Schreibmaschinen, zeigte, daß in klimatisierten Räumen eine meßbar niedrigere Temperatur erreicht werden konnte, was auch von den Betroffenen als positiv beurteilt wurde. Dieser Effekt wird jedoch in der Regel mit einem wesentlichen Nachteil erkauft: Die Betroffenen klagten häufiger über Luftzug und über "zu trockene Luft", obwohl die Luft nach objektiven Messungen feuchter ist als in nichtklimatisierten Räumen (vgl. Abb. 10).

Insgesamt haben die Schreibkräfte in den obersten Bundesbehörden die Temperatur durchgängig günstiger beurteilt als Beschäftigte an Datensichtgeräten, was auf die wesentlich geringere Wärmeemission an Schreibmaschinen zurückzuführen ist (vgl. Abb. 11).

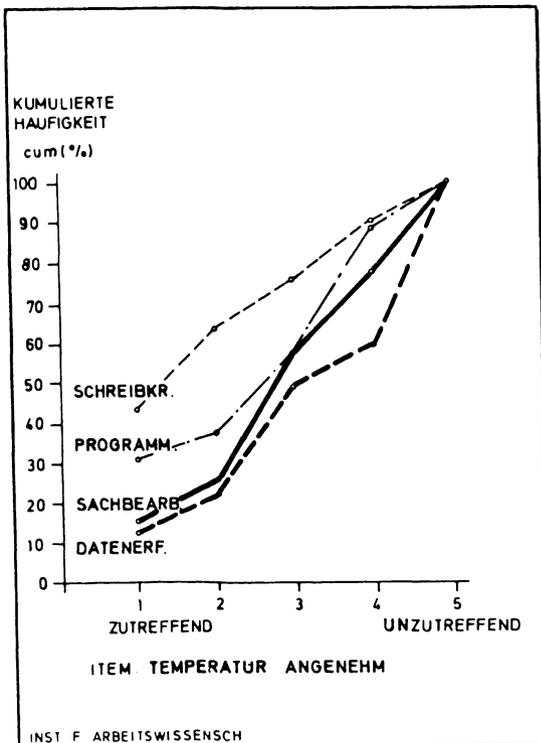


Abb. 11: Wahrnehmung der Temperatur am Arbeitsplatz

Abbildung 12 zeigt die Summenvariable "Beschwerden über das Raumklima", die die Beurteilung über zu hohe Temperatur, trockene Luft und Luftzug beinhaltet. Dieses Bild zeigt eindeutig, daß das Ziel, angenehmeres Raumklima für den Menschen zu schaffen, nicht erreicht wurde. In klimatisierten Räumen gibt es sogar mehr Beschwerden als in Räumen ohne Klimaanlage. Fast deckungsgleich mit diesem Ergebnis ist die Häufigkeit somatischer Beschwerden (Abb. 13). Personen, die

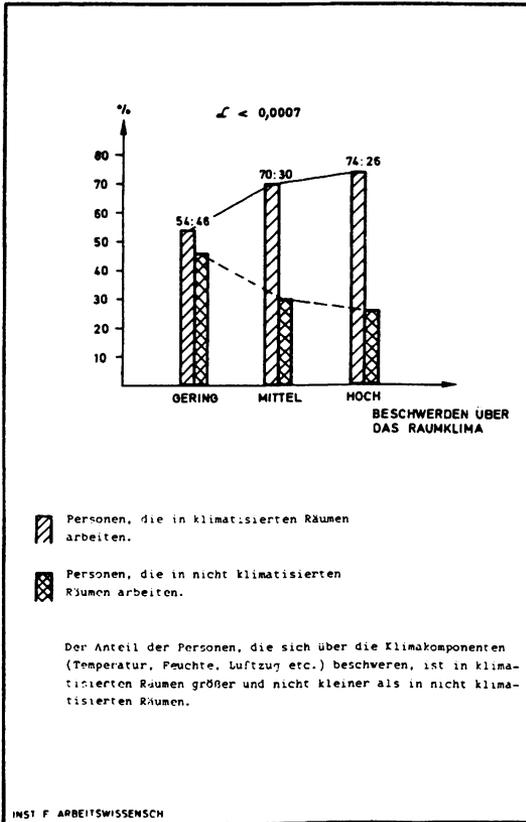


Abb. 12: Beschwerden über Raumklima

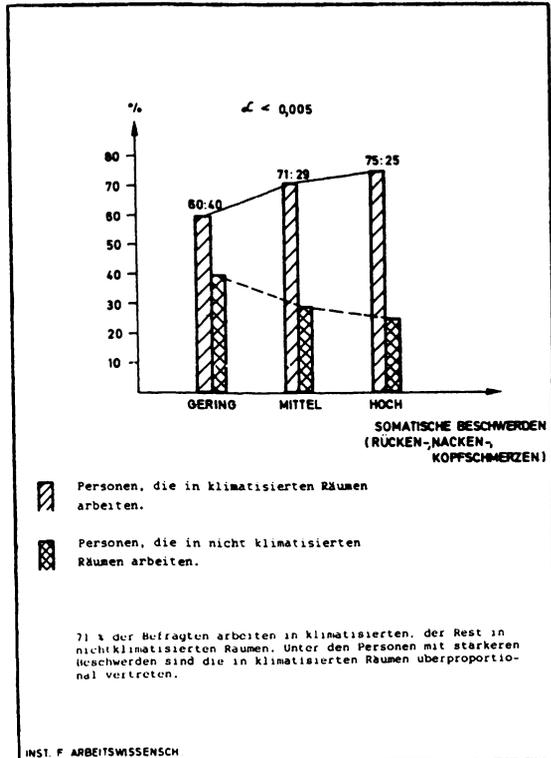


Abb. 13: Somatische Beschwerden in klimatisierten und nicht klimatisierten Räumen

nicht in klimatisierten Räumen arbeiten, beschweren sich wesentlich seltener über Kopf-, Rücken- und Nackenschmerzen.

Die Gesamtheit der Urteile über Klima und somatische Beschwerden sind in Abbildung 14 dargestellt. Hier wird deutlich, daß die Schreibkräfte durch Klimaeinflüsse wesentlich geringer belastet sind als die Vergleichsgruppe. Die Gründe dafür sind u. a.:

- Schreibkräfte arbeiten allein oder zu zweit in einem Raum und können die Temperaturen weitgehend selbst bestimmen (auch durch Öffnen der Fenster und Türen); in der Vergleichsgruppe arbeiten zum überwiegenden Teil mehrere Personen in einem großen Arbeitsraum.

- Die meisten Schreibkräfte arbeiten in nicht klimatisierten Arbeitsräumen.
- In den Räumen befinden sich seltener Geräte mit hoher Wärmeabgabe.

Diese Aussagen gelten nicht für Räume, in denen Textautomaten eingesetzt werden. Da diese Geräte sehr viel Wärme abgeben - bis zu 800 W! -, sind die Probleme sogar größer als in Räumen mit Datensichtgeräten. Unabhängig davon, wie die Maschinisierung des Arbeitsplatzes aussehen mag - wärmespendende Geräte werden dabei immer eingesetzt. In den obersten Bundesbehörden entsprechen im Regelfall die räumlichen Möglichkeiten nicht den Einsatzerfordernissen für solche Geräte.

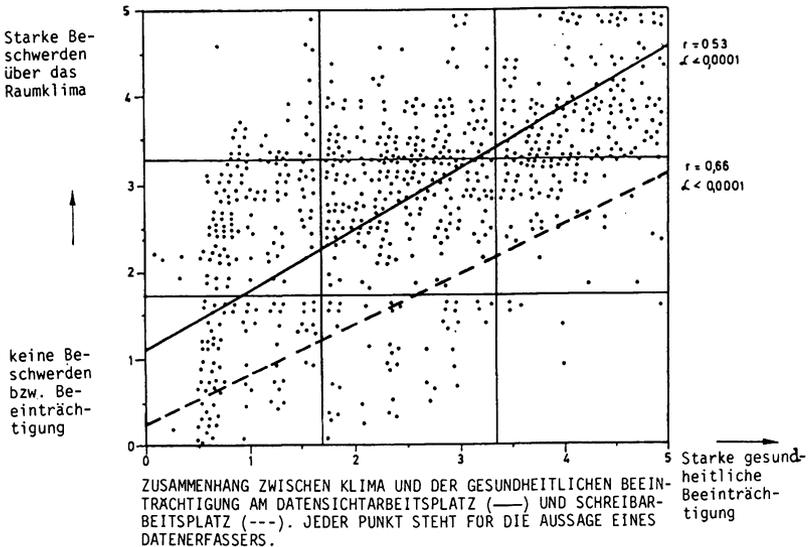


Abb. 14: Zusammenhang zwischen Klima und der gesundheitlichen Beeinträchtigung am Arbeitsplatz

Grundsätzliche Aussagen zur Klimatisierung

Auch im Bereich der Schreibdienste oberster Bundesbehörden kann festgestellt werden, daß die Klimatisierung nicht ihr Ziel erreicht, günstigere Verhältnisse für den Menschen zu schaffen. Dabei zählen die Anlagen der beiden untersuchten klimatisierten Häuser eher zu den besseren von allen uns bekannten. Bei dieser Sachlage muß man die Frage aufwerfen, ob künftig Bürohäuser überhaupt noch mit Klimaanlage gebaut werden sollten. Diese Frage kann mit "nein" beantwortet werden, da selbst die "Baracken" des BMVg - von denen niemand behaupten würde, daß sie gut seien - günstiger beurteilt werden als moderne Gebäude, deren Klimaanlage ungeheure Energiemengen verbrauchen, um das zu

bewerkstelligen, was eine Zentralheizung und der Wind zusammen viel billiger erreichen.

Das führt zu der grundsätzlichen Aussage, daß die bisher festgestellten Mängel von Klimaanlage den Schluß nahelegen, daß die dafür aufgewendeten Investitions- und Betriebs-(Energie)-kosten als Verlust abzubuchen sind. Solange nicht der Nachweis erbracht wird, daß Klimaanlagen besser als bisher gebaut werden können, bedeutet dies den Verzicht auf alle architektonischen Formen, die den Einbau einer Klimaanlage erfordern.

Da es offensichtlich nicht möglich ist, durch Erhöhung der Leistung einer Klimaanlage die Beschwerden generell abzubauen, sollte man auch nicht in den Fehler verfallen, den Raum thermisch zu überlasten und dann durch eine stärkere Anlage kühlen zu wollen. Die einzigen Alternativen sind:

- Kauf von Geräten mit geringer Wärmeabgabe
- Vergrößern der Arbeitsfläche pro Schreibkraft
- direkte Abfuhr der Gerätewärme nach außerhalb des Arbeitsraums.

Vor die Lösung dieser Probleme sind alle Benutzer von Textsystemen gestellt.

6.1.4 Lärm

Nur in zwei Räumen wurden lärmgeminderte Maschinen angetroffen. In den übrigen Räumen liegt die Lärmemission der Maschinen bei 70 dB(A) und darüber (bis 79 dB(A)). Dieser Lärmpegel ist sowohl für die tippen- und Schreibkräfte selbst als auch für die Kollegin(nen) im Raum sehr störend. Er beeinträchtigt besonders die Bearbeitung von Phonodiktaten. Auch wenn man als Obergrenze den für einfache repetitive Arbeiten geltenden höchstzulässigen Wert für Umgebungsgeräusche von 70 dB(A) (29) zugrunde legt, ist die Lärmemission der Schreibmaschinen zu hoch.

Da man nicht Hunderte von Maschinen kurzfristig ersetzen kann und sich die moderne Technik mit den leiseren Druckwerten erst bewähren muß, wurden alle Möglichkeiten der Lärminderung untersucht. Die Ergebnisse zeigt Abbildung 15. Bei der Beurteilung der Werte ist zu beachten, daß eine Minderung um 3 dB(A) eine Halbierung der emittierten Schallenergie bedeutet, 5 dB(A) entsprechen einer Reduktion um etwa 70 %. Die größten Lärminderungen erbrachten nach den vorliegenden Ergebnissen die Benutzung von Abdeckhauben und die Verkleidung der Arbeitsräume. Dies ist insbesondere für die Ressorts BMJ und BMFT bedeutsam, da hier die Zimmerwände aus Sichtbeton und aus Gipsplatten - überwiegend ohne Schalldämmung - bestehen; auch die Glastüren und Schrankwände sind schallhart.

Wenn man alle Möglichkeiten ausnutzt, kann der Schalldruckpegel um ca. 7 dB(A) oder etwas mehr herabgesetzt werden, d. h. auf weniger als ein Viertel der ursprünglichen Schallenergie, was einer Senkung der subjektiven Lautheit um knapp 50 % entspricht. Beim Abbau von Lärm-

Maßnahme	Lärmminderung
Schreibmaschinenunterlagen	2 dB (A)
Umstellen von maximaler auf minimale Anschlagkraft	1 - 2 dB (A)
günstige Walzenstellung	0,5 dB (A)
günstige Anzahl von Papierbögen	1 dB (A)
günstiger Tisch	0 jedoch Frequenz beachten
günstiger Aufstellort und gute Raumeigenschaften	1 - 3 dB (A)
Verwendung von Abdeckhauben für Schreibmaschinen	5 dB (A)

Abb. 15: Massnahmen zur Schallpegelminderung

spitzen in umschriebenen Frequenzbereichen verstärkt sich dieser Effekt noch.

6.1.5 Arbeitsplatz

An dieser Stelle wird lediglich auf die Arbeitsmöbel eingegangen. Die generelle Problematik der sitzenden Arbeitshaltung wird in Kapitel 11.4 abgehandelt.

Arbeitstisch

Als Arbeitstische kommen allgemein Tische mit fester Höhe nach DIN 4549 sowie höhenverstellbare Tische in Frage. Die in den Ressorts verwendeten Tische wurden offensichtlich nicht nach dem tätigkeitsbezogenen Bedarf an Arbeitsfläche, sondern nach dem zur Verfügung stehenden Raum ausgewählt. Über 80 % der benutzten Tische haben eine feste Höhe, höhenverstellbare Tische gibt es in zwei Ressorts (BMI, BMJ). Die höhenverstellbaren Tische haben trotz anderweitiger Behauptungen nicht die gleiche Stabilität wie die festen. Bei manchen Tischen kann die Verstelleinrichtung nur von zwei Personen gemeinsam bedient werden, sie wird daher selten genutzt. Eine Höhenverstellung wäre viel billiger mit Klötzen u. ä. zu erreichen. Tatsächlich bieten einige Hersteller Tische mit schraubbaren Verlängerungen an, die die gleiche Stabilität erreichen wie Tische mit fester Höhe. Aus Kostengründen erscheint es sinnvoll, höhenverstellbare Tische der ersten Kategorie

nur bei Mehrschichtbetrieb, d.h. wenn häufig verstellt werden muß, einzusetzen. Nur dann ist eine leichtgängige und stabile, aber entsprechend kostspielige Mechanik notwendig.

Bedingt durch die hohe Schreibmaschinentastatur beträgt die derzeitige Höhennorm der Schreibmaschinentische 65 cm mit einer lichten Höhe (Beinraum) von 62 cm. Dieser geringe Beinraum engt die Schreibkräfte ein und behindert die Bedienung von Fußtasten (Diktiergerät, Konzepthalter). Bei der Neuanschaffung von Textsystemen oder elektrischen Schreibmaschinen ist daher auf niedrigere Tastaturen zu achten. Begrenzt man mit der Schreibmaschinenhöhe die Arbeitshöhe - d.h. die Höhe der Tastaturmittelreihe - auf 75 cm, so muß bei einer Tastaturhöhe von insgesamt 30 mm der Tisch nun 72 cm hoch sein, die lichte Höhe (Beinraum) erreicht 69 cm. Damit ist die Bewegungsfreiheit der Schreibkräfte erheblich vergrößert. Gegebenenfalls sind Fußplatten vorzusehen (siehe unten).

Arbeitsstühle

Insgesamt ist das Angebot an Arbeitsstühlen als befriedigend zu bezeichnen, da sich in der Vergangenheit die Hersteller intensiv um eine Verbesserung der Arbeitsstühle bemühten.

Für Schreibarbeit geeignet ist ein Stuhl nach DIN 4551 ohne Armstützen, mit einem funfärmigen Kreuz mit oder ohne Rollen. Fast 80 % der benutzten Stühle erfüllen diese Bedingungen. Weniger geeignet sind dagegen Stühle nach DIN 4552, deren Rückenlehnen nicht in der Höhe verstellbar sind. Da fast alle Stühle im BMJ in diese Gruppe fallen, sollten sie bei der nächsten Anschaffung ersetzt werden.

Fußstützen

Von den befragten Schreibkräften wünschen sich 33 % eine Fußstütze, 36 % äußerten sich hierzu nicht. Dies zeigt, daß die ergonomische Bedeutung von Fußstützen bei den Schreibkräften nicht hinreichend bekannt ist. Die derzeitige Ausstattung der Ressorts mit Fußstützen ist insgesamt mangelhaft; wenn überhaupt, sind Pendelfußstützen oder andere kleinflächige, wenig geeignete Fußstützen vorhanden.

Dies ist allerdings nicht auf von den Ressorts zu vertretende Mängel in der Beschaffung zurückzuführen, sondern auf das fehlende Angebot. Eine ergonomische einwandfreie Fußstütze müßte als Fußplatte ausgeführt sein, die sich über den ganzen freien Beinraum erstreckt, und sowohl im Anstellwinkel als auch in der Höhe verstellbar ist; solche werden nicht angeboten.

6.2 Technische Ausstattung

6.2.1 Schreibmaschinen

Wie in Kapitel 6.1.4 dargelegt, kann bei Schreibmaschinen eine Lärmreduzierung am besten durch die maschineneigene Lärmschutzhaube erreicht werden. Ein sinnvoller Einsatz solcher Hauben ist aber nur bei schlittenlosen Kugelkopfmaschinen mit Korrekturereinrichtung möglich. Auch hinsichtlich der meisten anderen Kriterien ist diese Maschinenart zu bevorzugen. Bislang hat allerdings nur ein Ressort (BMFT) seinen gesamten Schreibdienst mit Kugelkopfmaschinen mit Korrekturtaste ausgestattet (vgl. auch Kapitel 7.4.1.2). In anderen Ressorts ist z. T. noch ein erheblicher Anteil an elektromechanischen Typenhebelmaschinen ohne Korrekturtaste zu finden (besonders groß ist dieser Anteil im BMZ).

Bei künftigen Anschaffungen sollten zumindest elektromechanische Kugelkopfmaschinen mit Korrekturereinrichtung gewählt werden. Vorzuziehen wären jedoch - nach Ablauf der Bewährungsphase - elektronische Schreibmaschinen, da sie erheblich weniger Lärm verursachen, was insbesondere das Schreiben nach Phonodiktat erleichtert. Diese Empfehlung bedeutet zwar einen erheblichen Kostenaufwand, anders läßt sich die Effizienz der Schreibdienstorganisation jedoch nicht verbessern, ohne die Schreibkräfte höher zu belasten.

6.2.2 Kopiergeräte

Die Zahl der dezentral eingesetzten Kopiergeräte ist noch gering. Dies dürfte mit ein Grund dafür sein, daß in manchen Ressorts mit Maschinen mit Korrekturereinrichtung Durchschläge produziert werden. Der Einsatz der von uns empfohlenen Maschinen setzt dezentrale Kopiermaschinen voraus.

Da die Außenkontakte der von uns befragten Diktierberechtigten sich zu mehr als 50 % auf Kontakte zu anderen obersten Bundesbehörden und mit nachgeordneten Bereichen erstrecken, sollte ferner überlegt werden, welche Möglichkeiten das Fernkopieren und das Bürofern Schreiben eröffnen.

6.2.3 Textautomaten

Die Ausstattung der Ressorts mit Maschinen höherer Funktionsqualität, d. h. Speicherschreibmaschinen und Textsystemen zeigt Tabelle 25. Wie die Schriftgutanalyse ergab, werden bisher nur 2 % - 11 % der Schreibaufträge mit diesen Maschinen erledigt. Bei zweckentsprechender Anwendung kann der verstärkte Einsatz von Schreibmaschinen mit Speichereinrichtung und von Textsystemen sowohl die Arbeit der Diktierberechtigten als auch die Arbeit der Schreibkräfte erleichtern, da 50 % der

Texte ohnehin wiederholt geschrieben werden müssen; eine Textspeicherung würde daher nicht nur die Bearbeitungszeiten verkürzen, sondern die Schreibkräfte auch noch von Routinearbeiten entlasten.

Tabelle 25: ANZAHL DER TEXTAUTOMATEN (1978, 1. Jahreshälfte)						
	BMFT	BMI	BMJ	BMVg	BMWi	BMZ
Anzahl Schreibkräfte (Stellensoll)	57	121	52	305 ¹⁾	156	43
Anzahl Speicherschreibmaschinen	1	-	1	-	-	-
Anzahl Magnetband-Magnetkartenautomaten	3	7	3	13	11	4
Textautomaten insgesamt (Summe aus Zeile 2 und 3)	4	7	4	13	11	4
Anzahl Textautomaten je 100 Schreibkräfte	7,0	5,8	7,7	4,3	7,0	9,5
1) Hierbei handelt es sich um Ist-Stellen						

6.2.4 Diktiergeräte

Die Ausstattung mit Diktiergeräten ist in den Ressorts insgesamt als gut zu bezeichnen. So sind z. B. beim BMZ 209 Diktiergeräte für ca. 300 Diktierberechtigte vorhanden. Trotzdem wird das Phonodiktat relativ wenig benutzt. Kaum in Anspruch genommen werden die Sterndiktieranlagen. Ihr Ausnutzungsgrad liegt beim BMWi bei etwa 25 %, in den anderen Ressorts darunter. Nach unseren Erfahrungen liegt der Grund für die schlechte Nutzung der Sterndiktieranlage nicht in eventuellen ergonomischen Nachteilen, sondern in der völligen Entkopplung von Diktierberechtigten und Schreibkräften, was die Kommunikation erheblich erschwert. Ein weiterer Ausbau von Sterndiktieranlagen kann daher nicht empfohlen werden.

6.2.5 Konzeption

Trotz eines vielfältigen Angebots der Industrie an Konzeption gab es nur an 2 % der untersuchten Arbeitsplätze diese Einrichtung. Die Gründe für die Ablehnung von Konzeption seitens der Schreibkräfte wurden genau untersucht. Sie liegen meist in einer unzureichenden mechanischen

Funktion (empfindlich gegen Erschütterung, schlecht und ungenau fortstellbares Leselineal usw.). Trotzdem wäre etwa die Hälfte der Befragten bereit, Konzeptionen zu testen. Da der Nutzen von Konzeptionen von niemandem in Frage gestellt wird, sollte wenigstens ein Teil der Arbeitsplätze damit ausgestattet werden.

6.3 Belastung und Beanspruchung

Unter Belastung werden in der Arbeitswissenschaft alle meßbaren Größen verstanden, die von außen auf den Menschen einwirken. Hierzu gehören u. a. Lärm, Klima, Beleuchtung und Arbeitsmittel ebenso wie Arbeitsfähigkeit, Betriebsklima und außerbetriebliche Faktoren.

Alle diese Belastungsfaktoren werden vom Individuum entsprechend seiner jeweiligen physischen und psychischen Befindlichkeit als mehr oder weniger starke Beanspruchung empfunden. So können gleiche Belastungsfaktoren bei verschiedenen Personen zu sehr unterschiedlich stark erlebter Beanspruchung führen, sie können aber auch von einem Individuum zu verschiedenen Zeitpunkten als unterschiedlich stark beanspruchend erlebt werden. Von Bedeutung sind hierbei u. a. momentaner Gesundheitszustand, emotionale Spannungslage, persönliche Probleme außerhalb der Arbeit wie z. B. Sorge um Familie und letztlich auch das Alter.

Bei der Betrachtung der unterschiedlichen Belastungsfaktoren interessieren sowohl die Intensität der erlebten Beanspruchung als auch langzeitige Auswirkungen der berufsbedingten Belastung auf das physische und psychische Befinden der Beschäftigten.

Im folgenden soll nun dargestellt werden, welche Arbeitsbedingungen von den Schreibkräften als besonders starke Beanspruchung erlebt werden, wobei auch interessiert, ob hier Unterschiede bestehen zwischen den Arbeitsplatztypen und zwischen den Ressorts. (30)

Zusammenhang zwischen Belastung, Beanspruchung u. Ermüdung

(nach ROHMERT 1973)

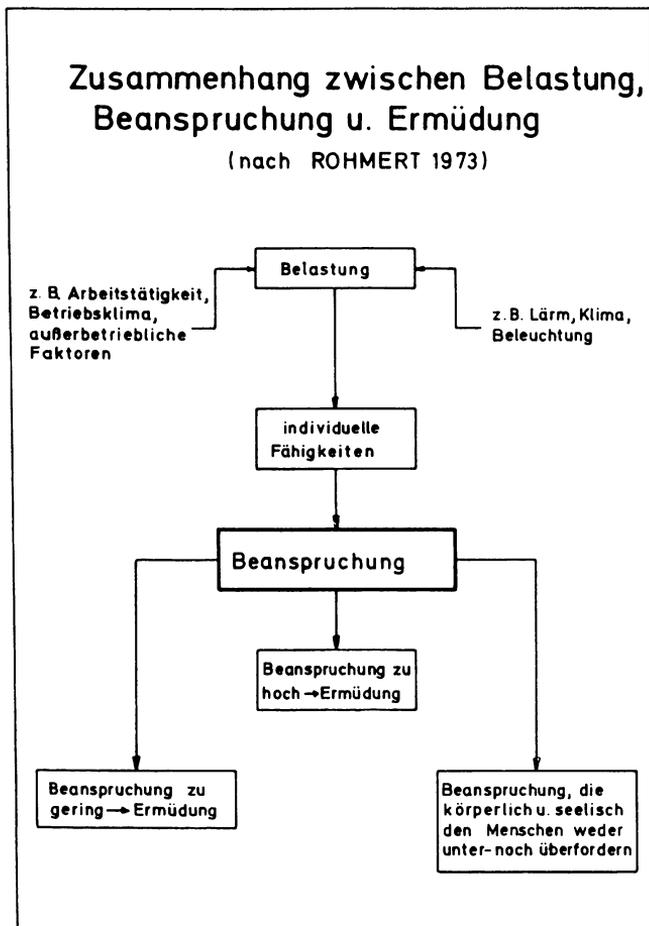


Abb. 16: Zusammenhang zwischen Belastung, Beanspruchung und Ermüdung

6.3.1 Physische und psychische Beanspruchung

Faßt man die unterschiedlichen Aussagen der Schreibkräfte über die erlebte physische und psychische Beanspruchung zusammen und trägt die Werte auf einer Skala von 1 (geringe Beanspruchung) bis 9 (hohe Beanspruchung) ein, so ergibt sich für die Schreibkräfte ein mittlerer Beanspruchungswert um 5. Bemerkenswert ist hierbei, daß sich bei den drei Arbeitsplatztypen hinsichtlich der erlebten Beanspruchung nur relativ geringfügige, zwischen den verschiedenen Ministerien jedoch größere Unterschiede ergeben (vgl. Abb. 17).

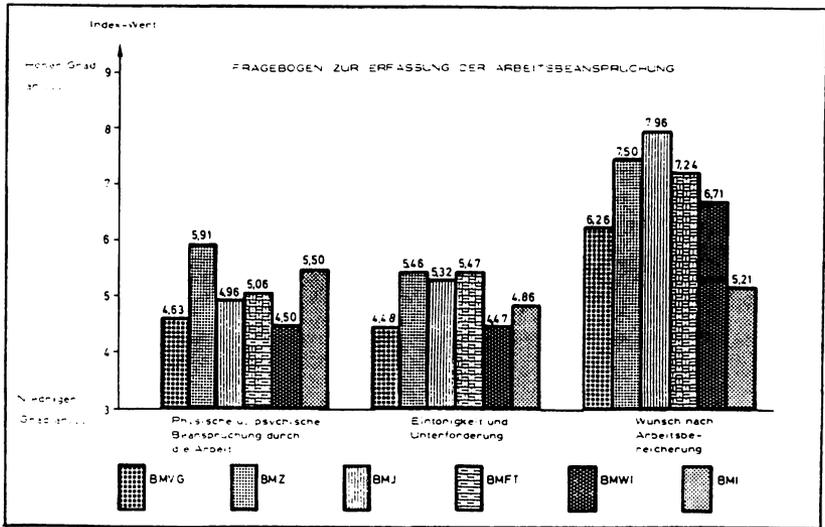


Abb. 17: Physische und psychische Beanspruchung

Die höchste Beanspruchung erfahren die Schreibkräfte des BMZ (5.91) und BMI (5.50). Die Gründe hierfür dürften im BMZ vor allem in den Stellenkürzungen im Schreibbereich liegen, während im BMI über diesen Tatbestand hinaus vor allem die rationalisierungsbedingten organisatorischen Veränderungen ausschlaggebend sein dürften. Die Personaleinsparungen scheinen sich in den verschiedenen Ressorts also in unterschiedlich starker Weise auszuwirken. Für die Schreibkräfte des BMI und BMZ kommt noch als erschwerendes Moment eine hohe Belastung durch die schlechte Arbeitsplatzausstattung hinzu; das technische Niveau ist hier von allen untersuchten Ressorts am niedrigsten. Weiterhin muß beim BMI noch beachtet werden, daß die Belastungsuntersuchungen teilweise zu einem ungünstigen Zeitpunkt durchgeführt wurden: durch die Wintex-Übung wurde aus dem laufenden Arbeitsprozeß Personal abgezogen, die verbleibenden Schreibkräfte mußten also Mehrarbeit leisten.

6.3.2 Überforderung durch die Arbeit

Nur ein geringer Teil der Schreibkräfte erlebt seine Arbeit als Überforderung. Am Mischarbeitsplatz und am referatsorientierten Schreibarbeitsplatz geben 22 %, am Gruppenarbeitsplatz sogar nur 16 % einen hohen Grad an Überforderung an. Etwa ein Drittel an allen drei Arbeitsplatztypen empfinden einen mittleren Grad an Überforderung. Auch hier gibt es starke Unterschiede zwischen den Ressorts (vgl. Abb. 18). Da eine Arbeit dann stärker als Überforderung angesehen wird, wenn sie

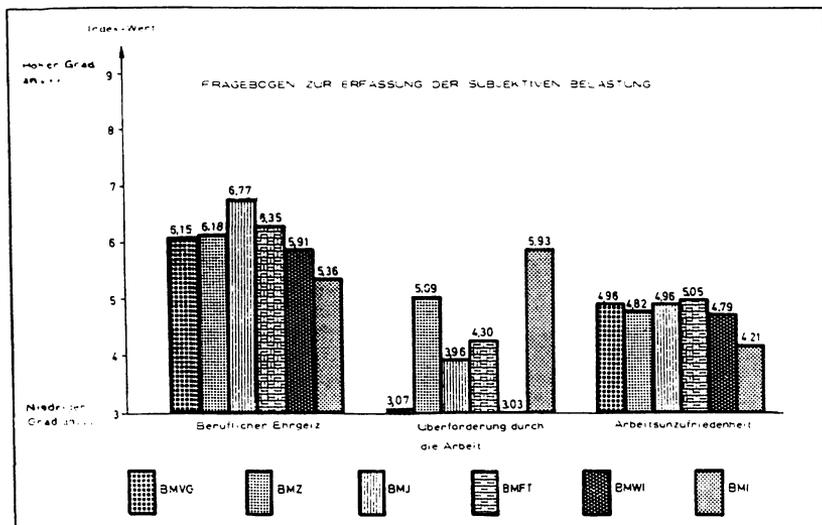


Abb. 18: Subjektive Belastung der Schreibkräfte

zu einer hohen Beanspruchung führt, ist es verständlich, daß die Schreibkräfte im BMI und BMZ besonders häufig unter Überforderung leiden. Die Schreibkräfte des BMWi und BMVg dagegen, die sich weit seltener stark beansprucht fühlen, erleben ihre Tätigkeit auch nur in geringem Umfang als Überforderung.

Als besonders anstrengend wird die Notwendigkeit einer durchgängig hohen Aufmerksamkeit angesehen. Schreibarbeit erfordert von allen Schreibkräften eine hohe Konzentration auf ihre Tätigkeit, um Fehler zu vermeiden. Bei Schreibkräften an referatsorientierten Schreibarbeitsplätzen wird die Konzentrationsanforderung noch dadurch besonders stark erhöht, daß hier am häufigsten eilige Schreibaufträge anfallen, die sofort erledigt werden müssen.

Bei dem für alle Ressorts typischen unregelmäßigen Arbeitsanfall ist eine Arbeitsplanung, die auch die persönlichen Bedürfnisse der Schreibkräfte berücksichtigt, nicht mehr möglich. Die Schreibkraft weiß nie genau, wieviel Arbeit sie an einem Tag erledigen muß. Jede Zulieferung von weiteren Arbeitsaufträgen führt zu einer Streßsituation, da sich die Schreibkraft unweigerlich die Frage stellt, ob sie die ihr aufgetragene Arbeit auch schaffen kann. Bei einem besseren Überblick über die zu erledigende Arbeit könnte dieser Streß entfallen.

Diese häufigen Streßsituationen und die andauernde hohe Konzentration auf die Schreibtätigkeit führen unausweichlich zu einer hohen psychischen und physischen Angespanntheit. Es konnte nachgewiesen werden, daß diese bei allen Schreibkräften, besonders aber bei den an Mischarbeitsplätzen von Arbeitsbeginn bis Arbeitsende stark ansteigt. Die Schreib-

kräfte erfahren somit eine gleich hohe innere Anspannung wie Datenerfasser, die an zwei Bildschirmen arbeiten. Datenerfasser der Online-Gruppe und Programmierer sind am Arbeitsende weit weniger angespannt als die Schreibkräfte (vgl. Abb. 19).

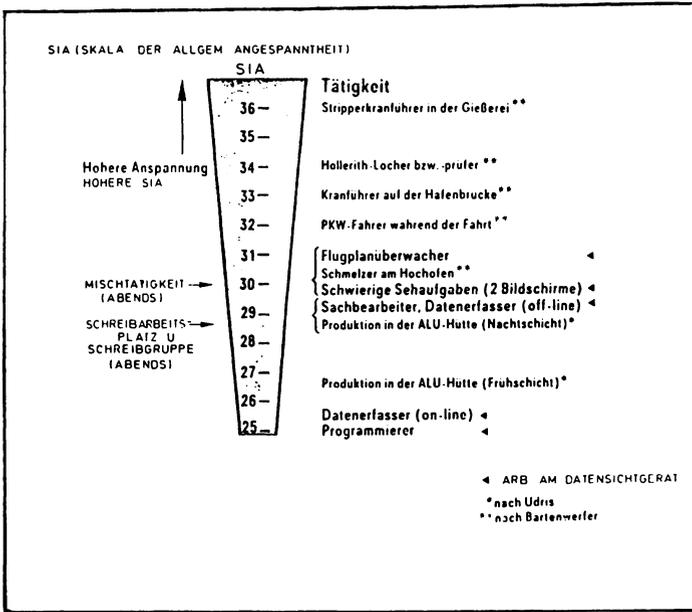


Abb. 19: Vergleich der Tätigkeiten im Schreibdienst mit anderen Tätigkeiten

6.3.3 Somatische Beschwerden

Eine weitere Folge ständig hoher Konzentration ist eine verkrampfte Körperhaltung, durch die bestimmte berufsbedingte gesundheitliche Beeinträchtigungen hervorgerufen oder verstärkt werden. Über 50 % aller Schreibkräfte empfinden ihre Körperhaltung als unbequem und über 80 % arbeiten mit ständig stark angespanntem Rücken. So ist es auch nicht erstaunlich, daß die meisten Schreibkräfte unter Rücken- und Nackenschmerzen leiden.

Außerdem klagen 50 % der Schreibkräfte am Arbeitsplatztyp A und über 60 % der anderen Schreibkräfte über eine übermäßige Beanspruchung der Augen. Bei überwiegender Schreibarbeit werden die Augen ohnehin stark strapaziert; dies wird aber häufig noch über das notwendige Maß hinaus verschärft durch sehr schlechte Textvorlagen. Hierdurch wird die Schreibkraft außerdem gezwungen, sich tiefer als bei guten Vorlagen herunterzubeugen, wodurch wiederum der Rücken übermäßig stark bean-

spricht wird. (Zusammenhänge zwischen körperlichen Beeinträchtigungen und ergonomischen Gegebenheiten werden im Kapitel 11.2 aufgeführt.)

6.3.4 Belastung durch Störungen

Auch durch Störungen hervorgerufene häufige Arbeitsunterbrechungen sind eine starke Belastung. Am häufigsten müssen die Schreibkräfte am Mischarbeitsplatz ihre Arbeit unterbrechen (85 %); am Schreibgruppenarbeitsplatz müssen 73 % häufig unterbrechen und bei den Schreibkräften an Schreibarbeitsplätzen 67 %. Nach ihrer eigenen subjektiven Einschätzung bedeutet für die Schreibkräfte an referatsorientierten Schreibarbeitsplätzen eine Arbeitsunterbrechung jedoch eine viel größere Beanspruchung, sie fühlen sich hierdurch viel stärker gefordert als ihre Kolleginnen an anderen Arbeitsplätzen.

Eine Ursache für die verschiedenen hohe Störanfälligkeit muß im jeweils unterschiedlichen Aufgabenfeld gesehen werden. Die Schreibkräfte am Mischarbeitsplatz kennen die Arbeitsinhalte besser, eine Störung ist daher kein so starker Bruch wie für die Schreibkräfte am Arbeitsplatztyp C, die häufig für viele Diktierberechtigte schreiben, mit deren Arbeit sie weniger vertraut sind. Außerdem wird deren Arbeitstag weitaus stärker durch Maschinenschreiben bestimmt, wogegen die Schreibkräfte am Arbeitsplatztyp A auch bei solchen Tätigkeiten gestört werden, die weniger Konzentration erfordern. Hieraus erklärt sich auch, daß sich Schreibkräfte an Schreib- und Schreibgruppenarbeitsplätzen häufiger durch Geräusche im Raum gestört fühlen als Schreibkräfte an Mischarbeitsplätzen.

6.3.5 Ermüdung

Wie zu erwarten, stellt sich bei den meisten Schreibkräften nach Arbeitsende ein Zustand starker Erschöpfung ein. Sie fühlen sich müde und abgespant und wünschen sich erst einmal Zeit für Ruhe und Entspannung. Diese Zeit können sich die meisten jedoch nicht nehmen, da sie nach der Arbeit von ihrer Familie beansprucht werden oder Hausarbeit verrichten müssen (näheres über die Problematik der Doppelbelastung in Kapitel 11.3).

Vergleicht man das Ausmaß an Ermüdung vor und nach der Arbeit, so zeigt sich bei allen Schreibkräften ein deutlicher Abfall der Erholtheit und eine Zunahme der Schläfrigkeit. Besonders der Grad der Erholtheit (vgl. Abb. 20) sinkt aber bei den Schreibkräften der drei Arbeitsplatztypen unterschiedlich stark ab. So weisen die Schreibkräfte am Typ B zu Arbeitsbeginn den höchsten Erholtheitswert auf, sie kommen also ausgeruhter und erholt zur Arbeit als die Schreibkräfte an den anderen beiden Arbeitsplatztypen und auch als die Datenerfasser. Bis zum Arbeitsende werden sie jedoch erheblich gefordert, sie fühlen sich dann stark verausgabt und abgehetzt. Die anderen Schreibkräfte sind zu Arbeitsbeginn weniger ausgeruht und erholt. Während die Schreibkräfte

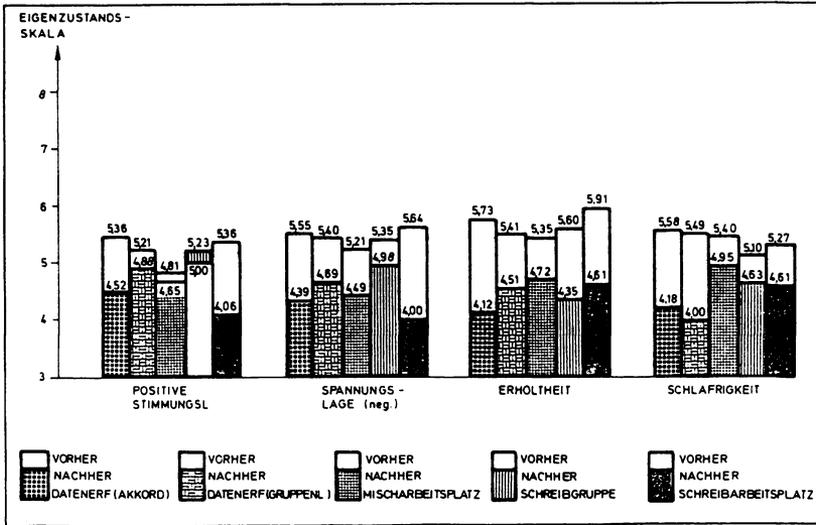


Abb. 20: Ermüdung der Schreibkräfte vor und nach der Arbeit (Vergleich der Arbeitsplatztypen untereinander und mit zwei externen Vergleichsgruppen)

am Typ C jedoch am Arbeitsende das geringste Ausmaß an Erholtheit aufweisen (nur die Datenerfasser im Akkord liegen noch darunter), nimmt die Erholtheit bei den Schreibkräften am Typ A nur geringfügig ab. Es kann also davon ausgegangen werden, daß letztere sich durch ihre Tätigkeit weniger stark verausgabt fühlen als die Schreibkräfte am Schreibarbeitsplatz und in der Schreibgruppe.

Hinsichtlich der Variable "Schläfrigkeit" ist der Unterschied zwischen den drei Arbeitsplatztypen weniger stark, dennoch macht am Arbeitsplatztyp B die Arbeit in stärkerem Maße müde, matt und schläfrig. Zwischen den Schreibkräften und Daterfassern bestehen dagegen deutliche Unterschiede. Letztere sind zwar zu Arbeitsbeginn etwas weniger schläfrig, zu Arbeitsende sind sie aber noch müder als die Schreibkräfte.

Insgesamt zeigen sich jedoch hinsichtlich der beiden Variablen nicht nur große Unterschiede zwischen den drei Arbeitsplatztypen, sondern auch zwischen den verschiedenen Ressorts. Besonders auffällig sind hierbei das BMWi und das BMI. Hier fühlen sich die Schreibkräfte zu Arbeitsbeginn weitaus weniger erholt und ausgeruht und weitaus mehr müde und matt als die der anderen Ministerien. Während sich aber die Schreibkräfte aller anderen Ministerien am Arbeitsende weit weniger erholt fühlen als am Arbeitsanfang, steigt der Erholtheitswert im BMWi an. Somit sind alle Schreibkräfte, bis auf die des BMI, am Arbeitsschluß hinsichtlich dieser Variable vergleichbar. Die Schreibkräfte des BMI jedoch, die schon am Arbeitsanfang wenig erholt sind, fühlen sich am Arbeitsende völlig fertig und verausgabt.

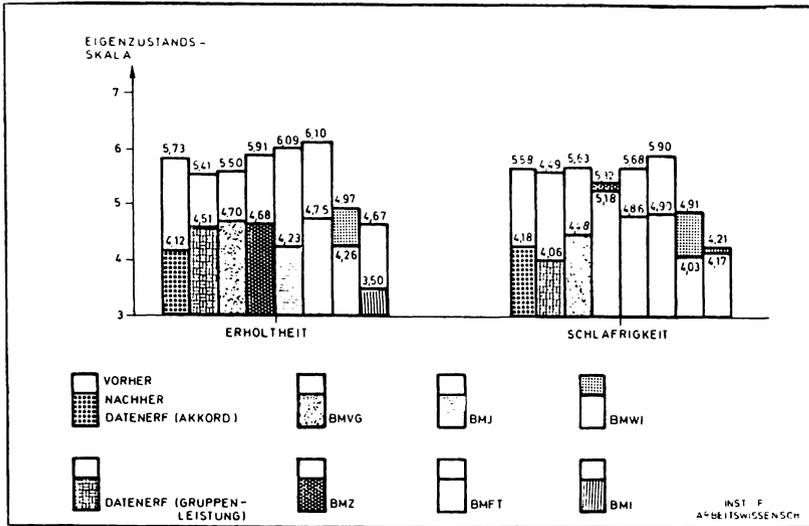


Abb. 21: Ermüdung der Schreibkräfte vor und nach der Arbeit
(Vergleich der Ressorts untereinander und mit zwei externen Vergleichsgruppen)

Auch hinsichtlich der Variable "Schläfrigkeit" sind die Daten für die Schreibkräfte des BMI am ungünstigsten. Sie fühlen sich über den Arbeitstag in etwa gleich starkem Maße matt und müde, während die Schreibkräfte des BMWi, die dieses am Arbeitsanfang noch häufiger angeben, am Arbeitseende sehr viel seltener müde und matt sind. Hinsichtlich der negativen Werte im BMI muß allerdings berücksichtigt werden, daß zum Zeitpunkt der Belastungsuntersuchungen durch die Wintexübung Personal aus dem Schreibdienst abgezogen wurde, was für die verbleibenden Schreibkräfte Mehrarbeit bedeutete. Bei der Betrachtung der abweichenden Werte im BMWi ist andererseits zu beachten, daß die Untersuchung dort zu einer Zeit sehr ungünstiger Wetterbedingungen durchgeführt wurde. Die Schreibkräfte hatten z. T. sehr lange, strapaziöse Wege über vereiste Straßen hinter sich, viele kamen ziemlich erschöpft zu den Belastungsuntersuchungen, da sie trotz der schlechten Bedingungen versuchten, so pünktlich wie möglich zu sein.

6.3.6 Emotionale Anspannung

Die unterschiedlich stark erlebte Beanspruchung durch die Arbeit schlägt sich auch in einer unterschiedlich ausgeprägten Beeinträchtigung des emotionalen Spannungsfeldes nieder. Betrachtet man die drei Arbeitsplatztypen hinsichtlich der Kennvariablen "Stimmungslage", die den si-

tuativen Zufriedenheitsgrad anzeigt und "Spannungslage", die die emotionale Spannung wiedergibt, zeigen sich starke Unterschiede bei den jeweiligen Ausprägungen.

Die Schreibkräfte am referatorientierten Schreibarbeitsplatz kommen, ebenso wie die Datenerfasser im Akkord, ziemlich gut gelaunt und zufrieden zur Arbeit. Zum Arbeitsende hin ändert sich dieser Zustand jedoch stark, die Stimmungslage ist dann viel weniger positiv. Im Gegensatz hierzu verschlechtert sie sich bei den Schreibkräften am Mischarbeitsplatz und bei den Datenerfassern mit Gruppenleistung nur geringfügig, bei den Schreibkräften in der Schreibgruppe wird die Stimmungslage eher etwas positiver.

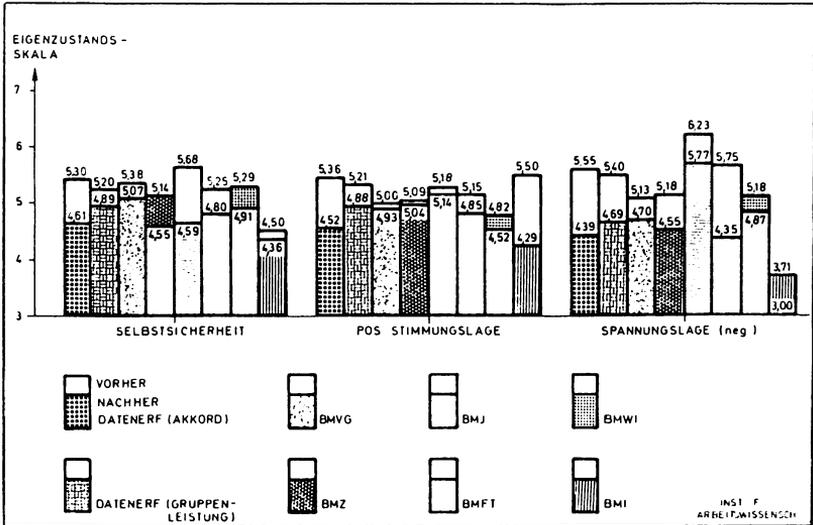


Abb. 22: Emotionale Anspannung der Schreibkräfte
(Vergleich der Ressorts untereinander und mit zwei externen Vergleichsgruppen)

Die Schreibkräfte am Schreibarbeitsplatz weisen - wieder vergleichbar der Gruppe der Datenerfasser im Akkord - zu Arbeitsbeginn die geringste emotionale Spannung auf, fühlen sich jedoch am Arbeitsende weitaus stärker abgehetzt und verausgabt als die anderen Gruppen (vgl. Abb. 20).

Auch hinsichtlich dieser beiden Variablen sind deutliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Ressorts festzustellen. Während sich der Grad der positiven Stimmungslage bei den Schreibkräften der anderen Ministerien über den Tag nur geringfügig verändert, nimmt er bei den Schreibkräften des BMI erheblich ab. Die emotionale Anspannung läßt hier zwar, wie auch im BMWi, über den Arbeitstag etwas nach, sie ist jedoch bei den Schreibkräften des BMI sehr viel höher als bei allen anderen (vgl. hierzu Kapitel 6.3.5).

6.3.7 Eintönigkeit und Unterforderung

Neben den Auswirkungen, die die Arbeitsmenge auf die Schreibkräfte hat, interessieren auch die Auswirkungen der Arbeitsinhalte. Ausgehend davon, daß es sich bei Schreibarbeit um eine relativ einseitige Tätigkeit handelt, werden daher die Variablen Einseitigkeit, Eintönigkeit und Unterforderung hinterfragt.

Hierbei zeigt sich ein direkter Zusammenhang dieser Variablen mit der Einstellung zur Arbeit: je stärker die Arbeit als eintönig und unterfordernd erlebt wird, desto negativer ist die Einstellung ihr gegenüber und desto höher ist die allgemeine Unzufriedenheit mit der Arbeit.

Betrachtet man die Werte für erlebte Eintönigkeit und Unterforderung, so zeigt sich, daß die Schreibkräfte hiervon sehr stark betroffen sind, wobei diejenigen am Arbeitsplatztyp B hierunter noch häufiger leiden als die an den Arbeitsplatztypen A und C. Die reine Schreibtätigkeit am Einzelarbeitsplatz wird als ebenso einseitig erlebt wie die Bildschirmarbeit der Offline-Gruppe.

Sogar Datenerfasser der Online-Gruppe halten ihre Arbeit seltener für einseitig als die Schreibkräfte. Sachbearbeiter fühlen sich in noch geringerem Maße und Programmierer kaum von Einseitigkeit betroffen.

Es ist nicht verwunderlich, daß ein großer Teil der Schreibkräfte die Arbeit als langweilig beurteilt. Dies wird von denen an den Typen B und C, die hauptsächlich Maschine schreiben, noch häufiger angegeben als

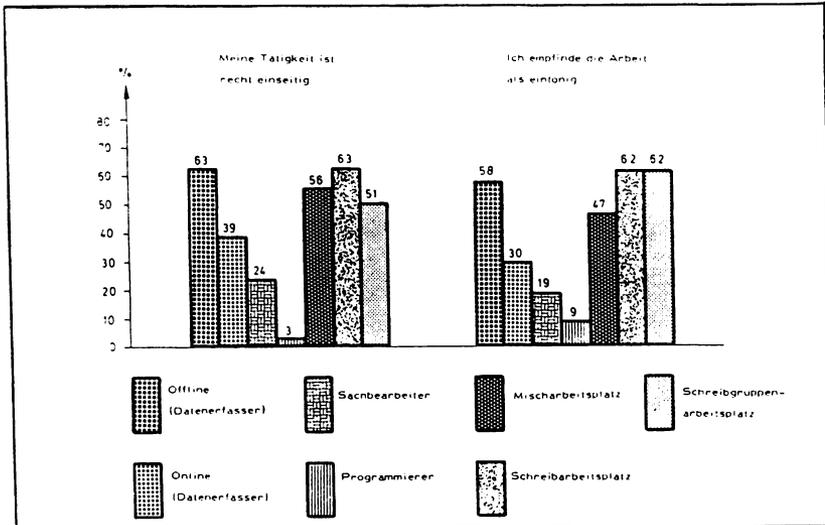


Abb. 23: Einseitigkeit und Eintönigkeit der Arbeit (Vergleich der Arbeitsplatztypen untereinander und mit vier externen Vergleichsgruppen)

von den Schreibkräften am Typ A, die auch noch andere Tätigkeiten ausüben. Während die Datenerfasser ihre Arbeit in ebensolchem Maße als langweilig empfinden wie die Schreibkräfte, fühlen sich Sachbearbeiter kaum und Programmierer gar nicht von Langeweile betroffen.

Eine langweilige, einseitige Tätigkeit ruft bei den Betroffenen den Wunsch nach Arbeitsbereicherung hervor. Dieser wird um so größer, je eintöniger eine Tätigkeit erlebt wird. Bei den Schreibkräften ist der Wunsch nach Arbeitsbereicherung sehr stark ausgeprägt, wobei die Schreibkräfte an dezentralen Arbeitsplätzen dies noch häufiger äußern als die an Schreibgruppenarbeitsplätzen.

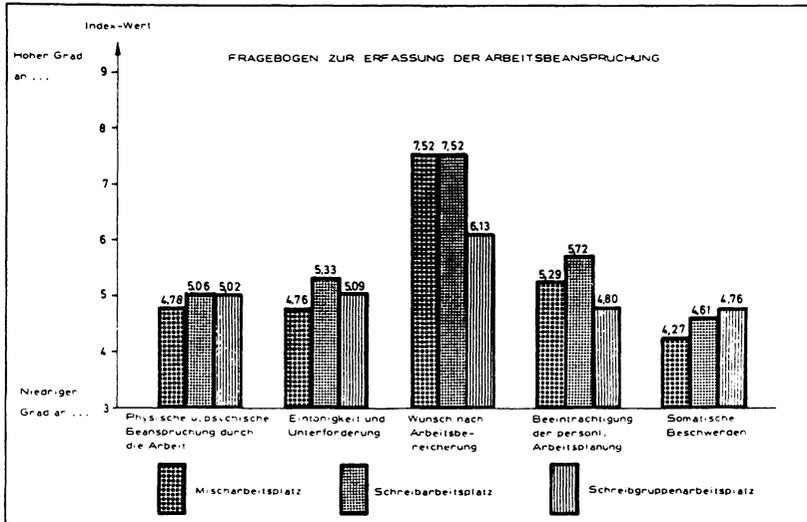


Abb. 24: Arbeitsbeanspruchung der Schreibkräfte

Die Schreibkräfte am Typ A führen zwar neben reiner Schreibarbeit auch noch in größerem Umfang andere Arbeiten aus, diese stellen aber kaum höhere Ansprüche an deren Fähigkeiten und werden nicht als wirkliche Abwechslung erlebt.

Eine Tätigkeit, die wenig geistige Anforderungen stellt und eintönig ist, führt stärker zu Ermüdung als eine abwechslungsreiche Tätigkeit mit wechselnden Anforderungen. Für die Schreibkräfte läßt sich der direkte Zusammenhang zwischen Eintönigkeit und Ermüdung aufzeigen: je höher das Maß der erlebten Eintönigkeit ist, desto höher ist auch der Grad der Ermüdung. Diese drückt sich nicht nur in physischer Abgespanntheit aus, sondern sie schlägt sich auch in der aktuellen Handlungsbereitschaft nieder. So ist die Anstrengungsbereitschaft bei den Schreibkräften an Schreibarbeitsplätzen wie auch bei den Datenerfassern zu Arbeitsbeginn sehr hoch, sinkt aber im Laufe des Arbeitstages stark ab.

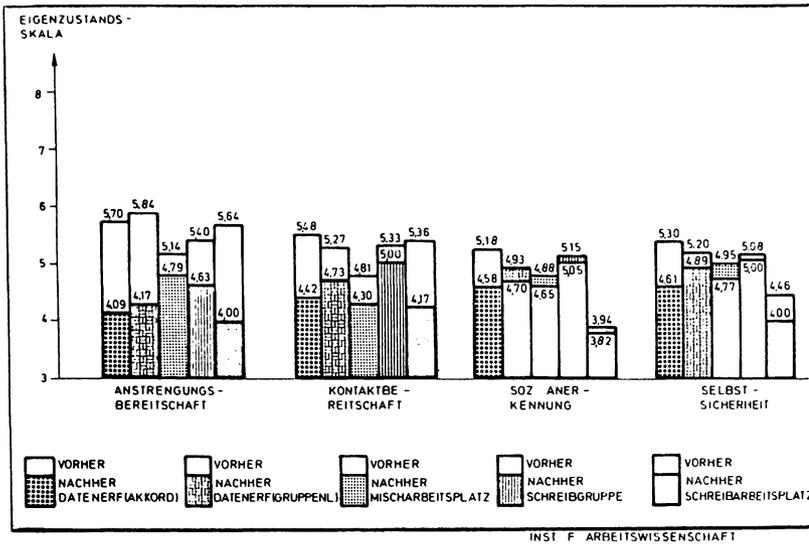


Abb. 25: Testergebnisse zum Bereich Arbeitsmotivation
(Vergleich der Arbeitsplatztypen untereinander und mit zwei externen Vergleichsgruppen)

Die vorhandenen positiven Kapazitäten an Anstrengungs- und Handlungsbereitschaft können also durch die zu erledigende Tätigkeit nicht genutzt werden; der Unmut hierüber zeigt sich in einem starken Absinken der Arbeitsmotivation. Die Schreibkräfte auf Misch- und Gruppenarbeitsplätzen haben bereits zu Arbeitsbeginn eine etwas geringere Anstrengungsbereitschaft, die aber bis zum Arbeitsende weniger stark beeinträchtigt wird.

Bei der ressortspezifischen Betrachtung fallen die beiden folgenden Tendenzen besonders auf: Im BMWi ist die Anstrengungsbereitschaft der Schreibkräfte am Arbeitsanfang am geringsten, sie steigt aber im Laufe des Arbeitstages stark an und ist am Arbeitsende von allen Ministerien am höchsten. Die Schreibkräfte des BMI werden in ihrer Arbeitsmotivation am stärksten beeinträchtigt. Die Anstrengungsbereitschaft, schon zu Arbeitsbeginn eher niedrig, fällt hier zum Arbeitsende hin von allen Ressorts am stärksten ab.

Weiterhin hängen Eintönigkeit und Unterforderung direkt mit der Beanspruchungshöhe zusammen. Je eintöniger eine Tätigkeit erlebt und je stärker sie als Unterforderung angesehen wird, desto höher ist die physische und psychische Beanspruchung und desto stärker sind auch die somatischen Beschwerden.

Am weitaus häufigsten fühlen sich die Schreibkräfte am Arbeitsplatztyp B von Eintönigkeit und Unterforderung betroffen (siehe Abb. 24). Die Schreibkräfte am Typ A weisen zwar im Vergleich mit den beiden anderen

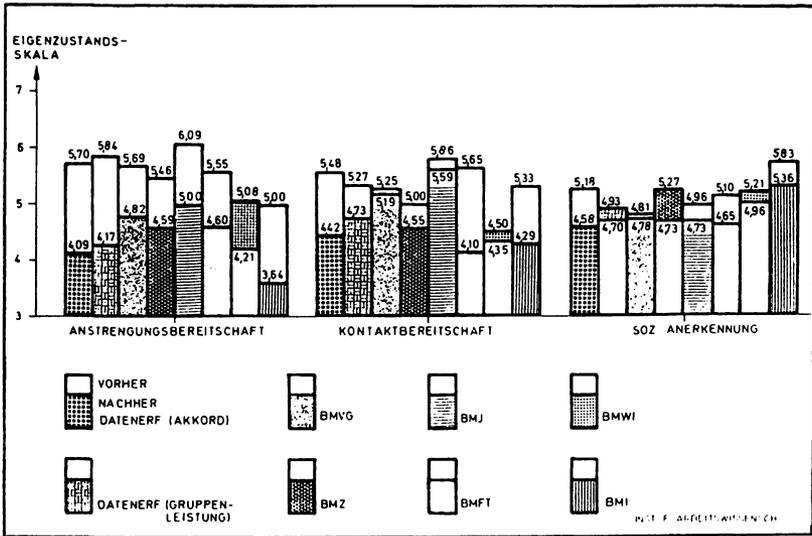


Abb. 26: Testergebnisse zum Bereich Arbeitsmotivation (Vergleich der Ressorts untereinander und mit zwei externen Vergleichsgruppen)

Arbeitsplatztypen die positivsten Ergebnisse auf, andere Berufsgruppen schätzen aber ihre Arbeit häufig weitaus günstiger ein. Bei einer Veränderung des Schreibbereichs wird es daher nicht ausreichen, einzelne Arbeitsplatztypen zu bevorzugen, sondern es muß eine umfassende Veränderung angestrebt werden, wenn Eintönigkeit und Unterforderung verringert und damit eine größere Arbeitszufriedenheit erreicht werden soll.

6.3.8 Auswirkungen des Verhaltens der Diktierberechtigten

Die unterschiedliche Organisationsweise der Schreibdienste schlägt sich auch in der Beziehung zwischen Schreibkraft und Diktierberechtigtem nieder. So fühlen sich durch das Verhalten der Diktierberechtigten 50 % der Schreibkräfte auf Schreibarbeitsplätzen (Typ B) belastet, bei den anderen Gruppen sind dies weitaus weniger (Typ A 26 %; Typ C 31 %). Hier wirkt sich die weniger formale Bindung der Schreibkräfte des Typs A an "ihren" Diktierberechtigten aus, der auf "seine" Schreibkraft größere Rücksicht nimmt.

Die Schreibkräfte des Typs C wiederum haben seltener Kontakt zu den Diktierberechtigten, da hier oft eine Schreibgruppenleiterin "zwischen-geschaltet" ist. Die Schutzfunktion der Schreibgruppenleiterin wird allerdings von vielen Schreibkräften des Typs C als unbefriedigend charakterisiert, denn auch hier erleben es 82 % als starke Beanspruchung, daß

jeder Diktierberechtigte seine Aufträge für die wichtigsten hält. Die Schreibkräfte des Typs A geben dies zu 72 % an, die des Typs B zu 88 %.

Während die Schreibkräfte des Typs A einen gewissen Arbeitsausgleich durch verschiebbare Nebentätigkeiten erreichen können und die des Typs C besser die Möglichkeit haben, das anfallende Schriftgut aufzuteilen, hat die Schreibkraft des Typs B diese Vorzüge nicht. Sie dient mehreren Diktierberechtigten als Zuarbeiter, wobei sie auf deren unterschiedliche Interessenlagen Rücksicht nehmen muß.

6.4 Selbstbestimmung der Arbeit und Entscheidungsbeteiligung der Schreibkräfte

Gestaltungsspielräume im Arbeitsprozeß sowie Beteiligung an den Entscheidungen der Vorgesetzten und/oder Diktierberechtigten, soweit sie die Arbeit der Schreibkräfte betreffen, sind wichtige Elemente bzw. Kriterien für die Arbeitszufriedenheit der Schreibkräfte und für ihre Arbeitsleistung.

6.4.1 Selbstbestimmung der Arbeit

Generell haben die Schreibkräfte nur sehr beschränkte Möglichkeiten, eigene Gestaltungsvorstellungen - und damit über die reine Schreibfertigkeit hinausgehende Kenntnisse und Fähigkeiten - in den Arbeits- und Kooperationszusammenhang einzubringen. Entsprechend der Tendenz, Schreibkräfte trotz hohen Qualifikationsniveaus überwiegend zu reiner Schreibarbeit einzusetzen, ist ihr Arbeitszusammenhang weitgehend festgelegt, so daß fast nur Handlungsspielräume in der Ausführung vorgegebener Arbeitsaufträge verbleiben.

Betrachtet man vorhandene Gestaltungsspielräume getrennt nach Arbeitsplatztypen, so haben Schreibkräfte an Mischarbeitsplätzen und Einzelschreibarbeitsplätzen einen etwas höheren Grad an Autonomie als Schreibkräfte an Schreibgruppenarbeitsplätzen. Offensichtlich wirkt sich also die größere Einbindung in die Referatsarbeit positiv auf eigenständige Gestaltungsmöglichkeiten aus.

Auf die Frage, durch wen oder was ihre Arbeit bestimmt ist, geben jeweils gut die Hälfte der Schreibkräfte an den Arbeitsplatztypen A und B an, ihre Arbeit sei vollständig oder weitgehend durch allgemeine Vorschriften und Regelungen sowie durch Einzelanweisungen der Diktierberechtigten bestimmt. Daneben können knapp die Hälfte der Schreibkräfte den Ablauf ihrer Arbeit weitgehend selbst festlegen, zusammen mit den Diktierberechtigten tut dies etwa ein Drittel; dies dokumentiert den Kooperationszusammenhang zwischen Schreibkräften und Diktierberechtigten an dezentralen Arbeitsplätzen. Beim Arbeitsplatztyp C steigt der Anteil der Schreibkräfte, deren Arbeit vollständig oder weitgehend durch allgemeine Vorschriften und Regelungen bestimmt ist, auf

über drei Viertel. Einzelanweisungen der Schreibdienst(gruppen)leiterinnen spielen hier erwartungsgemäß eine größere Rolle: 40 % der Schreibkräfte meinen, daß hierdurch ihre Arbeit auch stark bestimmt sei; Einzelanweisungen der Diktierberechtigten werden dagegen nur von einem Fünftel der Schreibkräfte als Bestimmungsfaktor genannt. Entsprechend dieser hohen Fremdbestimmtheit der Arbeit spielt die Selbst- oder Mitbestimmung eine geringe Rolle: Knapp ein Drittel der Schreibkräfte an Gruppenarbeitsplätzen kann ihren Arbeitsablauf weitgehend selbst festlegen. Auch die Einteilung der Arbeit ist daher unter dem Gesichtspunkt der Autonomie verbesserungsbedürftig: Nur knapp die Hälfte der Schreibkräfte an Schreibarbeitsplätzen und etwas mehr als die Hälfte der Schreibkräfte an dezentralen Mischarbeitsplätzen können selbst entscheiden, woran sie gerade arbeiten möchten.

Diese Fremdbestimmung wird von den Schreibkräften als Belastungsfaktor empfunden: An dezentralen Mischarbeitsplätzen fühlen sich hierdurch etwa 40 % der Schreibkräfte belastet, an Schreibarbeitsplätzen (Typ B und C) gar 60 %.

Neben den bisher genannten Faktoren, die die Arbeit bzw. den Arbeitsablauf mehr oder weniger festschreiben, spielen andere Faktoren wie Zusammenarbeit mit Kolleginnen, Vorgabe der Arbeitsvollzüge durch andere Organisationseinheiten, technische Ausstattung des Arbeitsplatzes etc. eine geringe Rolle.

Eine weitere wichtige Bestimmungsgröße für die eigene Arbeitsgestaltung und damit auch für die Autonomie der Schreibkräfte ist die Planbarkeit der Arbeit: Über 90 % aller Schreibkräfte - unabhängig vom Arbeitsplatztyp - geben an, daß bei ihrer Arbeit in der Regel unvorhersehbare Arbeitsspitzen auftreten. Dieses Ergebnis entspricht in etwa der geringen Planbarkeit der Arbeit seitens der Diktierberechtigten (vgl. Kap. 3) und verweist zugleich auf den hohen Flexibilitätsbedarf der Ministerien auch im Schreibbereich.

Diese Untersuchungsergebnisse decken sich mit früheren ressorteigenen Erhebungen, in denen die Schriftgutmenge anhand spezieller Durchschläge ermittelt wurde: Danach ergaben sich bei zentralen Schreibgruppen im BMVg im Verlauf eines Jahres (1976) monatlich Abweichungen des anfallenden Schriftgutes bis zu 65 %. Auch die vom Finanzministerium (BMF) für das zweite Quartal 1974 vorgelegten Ergebnisse weisen vergleichbare Schwankungen auf; selbst auf Abteilungsebene treten monatliche Schwankungen bis zu 30 % auf. (31)

Die ressortspezifische Auswertung der Befragungsergebnisse hinsichtlich der Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume macht deutlich, daß dieser Bereich kaum von ressortspezifischen Merkmalen beeinflußt wird, sondern von dem jeweils dominierenden Arbeitsplatztyp (vgl. Tab. 26).

Trotz der hohen Fremdbestimmtheit verbleiben den Schreibkräften gewisse Freiräume. So scheint die Kontrolle der Arbeitsleistung nicht sehr stark ausgeprägt zu sein, wobei sich die Schreibkräfte an dezentralen Mischarbeitsplätzen weniger beaufsichtigt fühlen als die Schreibkräfte an Schreibarbeitsplätzen. Des weiteren wird die Pausenregelung

Tabelle 26: FESTLEGUNG DES ARBEITSABLAUFS						
	BMFT	BMI	BMJ	BMVg	BMWi	BMZ
durch allgemeine Regelungen	49	76	62	76	60	71
durch Einzelanweisungen des Diktierberechtigten	62	29	36	33	33	55
durch Einzelanweisungen der Schreibdienstleiterin	5	43	16	32	16	11
durch Selbstbestimmung	51	26	38	43	32	42
zusammen mit dem Diktierberechtigten	26	2	11	21	22	24
zusammen mit der Schreibdienstleiterin	3	33	-	23	11	-
mit Kolleg(inn)en	5	7	16	11	11	13
durch die Arbeitsmittel	18	19	7	3	6	47
durch andere Organisationseinheiten	15	-	2	10	4	13
Alle Angaben in Prozent bezogen auf die Antwortkategorien "vollständig" und "weitgehend".						

relativ autonom von den Schreibkräften - unabhängig vom Arbeitsplatztyp - wahrgenommen.

Insgesamt ist festzuhalten, daß die Schreibkräfte zumindest über einen partiellen Gestaltungsspielraum innerhalb ihres Arbeitsvollzugs verfügen. Jedoch müssen diese Freiräume durchweg als zu gering bezeichnet werden. Dies zeigt sich in doppelter Hinsicht: Zum einen wird der gegenwärtig verhältnismäßig stark vorgegebene Arbeitsablauf sowie die mangelnde Möglichkeit, vorhandene Kenntnisse und Fähigkeiten in die Arbeit einzubringen, von vielen Schreibkräften als Belastung erlebt (vgl. Arbeitssituation der Schreibkräfte); zum anderen hält die überwältigende Mehrheit der Schreibkräfte selbständige Entscheidungen bezüglich ihrer unmittelbaren Arbeitsplanung und -ausführung für sinnvoll und wünschenswert (vgl. Kap. 12).

6.4.2 Entscheidungsbeteiligung

Betrachtet man die Beteiligung der Schreibkräfte an Entscheidungsprozessen, die ihren Arbeitsbereich betreffen, so sind - ähnlich wie bei den Gestaltungsspielräumen - auch hier nur geringe Einflußmöglichkeiten vorhanden. So besteht eine solche Einflußnahme am ehesten bei Problemen bzw. Fragen, die unmittelbar den Arbeitsplatz und die Arbeitsausführung betreffen und wird fast bedeutungslos bei grundsätzlicheren bzw. weiterreichenderen Fragen.

Am stärksten beteiligt werden die Schreibkräfte bei Entscheidungen, die die Gestaltung ihres Arbeitsplatzes oder -raumes betreffen; dies allerdings auch nur soweit es die Anordnung des vorhandenen Mobiliars und der technischen Geräte und die Ausschmückung des Raumes betrifft. Bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes werden über ein Drittel der Schreibkräfte am Arbeitsplatztyp A und über ein Viertel am Typ B zumindest um Vorschläge gebeten bzw. aktiv beteiligt. Überhaupt nicht beteiligt werden umgekehrt zwischen knapp der Hälfte am Typ B und knapp

Tabelle 27: ENTSCHEIDUNGSBETEILIGUNG DER SCHREIBKRÄFTE (arbeitsplatzspezifisch)			
	Typ A	Typ B	Typ C
Beteiligung bei der Umsetzung von Kolleg(inn)en	86/ 4	88/ 7	76/ 3
Beteiligung bei der Beschaffung von Arbeitsmitteln	67/15	73/ 7	75/10
Beteiligung bei der Arbeitsplatzgestaltung	38/38	46/27	42/30
Beteiligung bei der Arbeitsverteilung	33/ 7	46/ 5	57/20
Beteiligung bei der Einführung oder Weiterentwicklung von Vordrucken oder Formularen	73/15	83/ 7	83/ 9
Beteiligung bei der Einführung oder Weiterentwicklung der automatischen Textbe- und -verarbeitung	71/14	83/10	80/ 8
Beteiligung bei organisatorischen Änderungen im Schreibdienstbereich	37/18	56/12	53/10
Beteiligung bei der Festlegung des Arbeitsablaufs	35/36	44/34	51/24
Alle Angaben in Prozent bezogen auf die Antwortkategorien "keine Beteiligung"/"beteiligt an Entscheidungen".			

40 % am Typ A. Die Beteiligung bei diesem Sachverhalt ist allerdings weniger durch den Arbeitsplatztyp als durch andere ressortspezifische Faktoren bedingt (vgl. Tabellen 27 und 28).

Fast ebenso hoch wie bei der Arbeitsplatzgestaltung ist die Entscheidungsbeteiligung der Schreibkräfte bei der Festlegung des Arbeitsablaufes, d. h. welche Arbeit in welcher Reihenfolge erledigt wird. Hier sind gut ein Drittel der Schreibkräfte an dezentralen Arbeitsplätzen aktiv beteiligt, am Gruppenarbeitsplatz jedoch nur noch ein Viertel. Überhaupt nicht beteiligt werden am Typ A wiederum gut ein Drittel, an den Typen B und C knapp bzw. gut die Hälfte. Auffallend ist die äußerst geringe Beteiligung der Schreibkräfte bei der 'Anschaffung von Arbeitsmitteln' und bei der 'Einführung oder Weiterentwicklung der automatischen Textbe- und -verarbeitung'. Dies ist umso erstaunlicher, als zum einen die Schreibkräfte für diese beiden Themenbereiche als potentielle Experten bezeichnet werden müssen, zum anderen weil ihre konkrete Arbeit im Höchstmaß von diesen Entscheidungen betroffen ist.

Wie bereits erwähnt, spielen bei der Entscheidungsbeteiligung ressortspezifische Einflußfaktoren eine wichtige Rolle. So sind z. B. bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes je nach Ressort beträchtliche Unterschiede zu beobachten. Die höchste aktive Beteiligung weisen das BMWi und das BMI auf, die niedrigste das BMFT und das BMJ mit ca. 20 %. Den höchsten Anteil an überhaupt nicht beteiligten Schreibkräften haben das BMJ (49 %) und das BMI (50 %), den niedrigsten Anteil hat das BMWi (25 %). Es sind hier also drei unterschiedliche Tendenzen festzustellen: Im BMWi sind die Schreibkräfte insgesamt am stärksten beteiligt, im BMJ insgesamt am wenigsten. Im BMI dagegen ergibt sich eine Polarisierung zwischen aktiv Beteiligten und überhaupt nicht Beteiligten.

Zusammenfassend bleibt festzustellen, daß die Beteiligung der Schreibkräfte an Entscheidungen, die ihre Arbeit betreffen, generell als äußerst gering zu bezeichnen ist; dies gilt auch für den vergleichsweise etwas günstiger zu beurteilenden Arbeitsplatztyp A. Zieht man in die Gesamtbeurteilung noch das Bestreben nach zusätzlicher Beteiligung (vgl. Kap. 12) und die erlebte Belastung bei der Arbeit hinzu, ergibt sich ein besonders ungünstiges Bild für den Arbeitsplatztyp B. Das niedrige Beteiligungsausmaß ist hier verbunden mit besonders starker Belastung durch die Arbeit. Der hier vergleichsweise deutlich geringer ausgeprägte Wunsch nach erweiterter Entscheidungsbeteiligung muß als Resignation interpretiert werden, die sich aus der Koppelung einer besonders belastenden Arbeitssituation mit einer stärkeren Isolation ergibt.

Tabelle 28: ENTSCHEIDUNGSBETEILIGUNG DER SCHREIBKRÄFTE (ressortspezifisch)						
	BMFT	BMI	BMJ	BMVg	BMWi	BMZ
Beteiligung bei der Umsetzung von Kolleg(inn)en	90/ 5	71/ 7	80/ 2	84/ 1	76/ 3	90/ 8
Beteiligung bei der Beschaffung von Arbeitsmitteln	77/10	81/ 7	67/ 2	79/ 7	61/20	68/16
Beteiligung bei der Arbeitsplatzgestaltung	46/18	50/43	49/22	40/33	25/42	45/24
Beteiligung bei der Arbeitsverteilung	23/13	71/14	62/11	36/19	34/11	61/ 8
Beteiligung bei der Einführung oder weiteren Entwicklung von Vordrucken bzw. Formularen	77/ 8	81/14	80/ 2	80/11	80/ 5	71/21
Beteiligung bei der Einführung oder Weiterentwicklung der automatischen Textbe- und -verarbeitung	74/10	81/10	76/11	83/10	76/ 8	63/19
Beteiligung bei organisatorischen Änderungen im Schreibdienstbereich	39/15	64/ 5	51/ 7	53/14	28/20	55/11
Beteiligung bei der Festlegung des Arbeitsablaufs	28/33	51/26	49/25	51/32	43/27	29/42
Alle Angaben in Prozent bezogen auf die Antwortkategorien "keine Beteiligung"/"beteiligt an Entscheidungen".						

6.5 Arbeits- und Betriebszufriedenheit

Die Mehrheit (71 %) der Schreibkräfte beurteilt ihre gegenwärtige Arbeitssituation zufriedenstellend. Diese Aussage zur Arbeitszufriedenheit, die auf der Beantwortung einer einzigen globalen Frage beruht, kann jedoch nur eine allgemeine Tendenz ausdrücken, da unterschiedliche Faktoren wie Arbeitsplatzzufriedenheit, Betriebsklima, allgemeine Betriebszufriedenheit zwar mit in die Gesamtbeurteilung eingehen, aber ein sehr unterschiedliches Gewicht haben können. Um zu konkreten Aussagen über die Zufriedenheitsstruktur der Schreibkräfte zu gelangen, erscheint es daher wichtig, diese Faktoren zu isolieren und getrennt zu analysieren. Besonders hinsichtlich der Arbeitsplatzzufriedenheit ist zu prüfen, ob und wenn ja, in welchem Ausmaß der jeweilige Arbeitsplatztyp diese Zufriedenheitsstruktur beeinflusst. Als die beiden wichtigsten Dimensionen dieser Zufriedenheitsstruktur sind die Arbeitszufriedenheit und die Betriebszufriedenheit anzusehen.

6.5.1 Arbeitszufriedenheit

Die meisten Schreibkräfte gehen im allgemeinen gerne zur Arbeit und haben ihr gegenüber auch meist eine positive Einstellung. Trotzdem sind sie mit vielen bestehenden Arbeitsbedingungen unzufrieden. Sie fühlen sich von ihrem Beruf nicht ausgefüllt und möchten gerne beruflich noch weiterkommen. Besonders negativ schätzen die Schreibkräfte am Arbeitsplatztyp B ihre Arbeitssituation ein. Hier meinen nur 6 %, beruflich das Beste erreicht zu haben; bei den Schreibkräften am Arbeitsplatztyp C meinen dies immerhin über 30 %, bei denen am Typ A sogar etwa 40 %, allerdings sind über 70 % aller Schreibkräfte der Ansicht, keine Chance zu haben, im Ministerium eine höhere Position zu erreichen.

Je höher der berufliche Ehrgeiz ist, desto stärker ist auch der Wunsch nach Arbeitsbereicherung. In der Realität erleben die Schreibkräfte jedoch Eintönigkeit und Unterforderung. Diese Diskrepanz zwischen gewünschter und tatsächlich bestehender Arbeitssituation führt zwangsläufig zu hoher Arbeitsunzufriedenheit und -unlust. Daher ist es nicht verwunderlich, daß die meisten Schreibkräfte, wenn sie die Möglichkeit sähen, gerne den Beruf wechseln würden. Auch für die Schreibkräfte gilt also der Zusammenhang: Je eintöniger die Arbeit erlebt wird und je stärker sie eine Unterforderung darstellt, desto häufiger wird der Wunsch nach einem Arbeitsplatzwechsel geäußert.

Die Arbeitszufriedenheit ergibt sich aus all jenen Faktoren, die die Einstellung der Schreibkräfte zur alltäglichen Arbeit im engeren Sinne bestimmen: Die räumliche Unterbringung sowie die Arbeitsmittel, das Tätigkeitsspektrum, Arbeitsanfall, Arbeitsverteilung und Arbeitsausgleich, das Kooperationsgefüge und die Entscheidungsspielräume.

Beschaffenheit der Arbeitsplätze

Das Zufriedenheitsniveau bezüglich der Beschaffenheit des Arbeitsplatzes ist niedrig. Fast zwei Drittel der Schreibkräfte sind der Meinung, daß die Ausstattung ihrer Arbeitsplätze dringend bzw. möglichst verbessert werden müßte. Bei arbeitsplatztypischer Analyse dieser Daten werden jedoch deutliche Unterschiede sichtbar: Ein Drittel der in Schreibgruppen arbeitenden Schreibkräfte, etwa die Hälfte der Schreibkräfte an referatsorientierten Mischarbeitsplätzen und sogar mehr als zwei Drittel der Schreibkräfte an Einzelschreibarbeitsplätzen sind mit der Beschaffenheit bzw. der Ausstattung ihrer Arbeitsplätze weniger zufrieden bis absolut unzufrieden.

Diese relativ hohe Unzufriedenheit läßt sich zum einen auf die z. T. mangelhafte räumliche Unterbringung zurückführen, zum anderen aber auch darauf, daß eine Diskrepanz besteht zwischen der "dominierenden" Tätigkeit (Maschinenschreiben) und der meist veralteten Ausstattung mit entsprechenden Arbeitsmitteln. Dies erklärt auch die höhere Unzufriedenheit der Schreibkräfte am Typ B, von denen mangelhafte bzw. unangemessene technische Ausstattung besonders belastend wahrgenommen wird, da sie tendenziell unter dem höchsten Arbeitsdruck stehen, dadurch weniger Pausen während ihrer "Schreibarbeitszeit" machen und keine Möglichkeit haben, die Einseitigkeit ihrer Arbeit durch andere Tätigkeiten zu kompensieren.

Die vergleichsweise höhere Zufriedenheit der Schreibkräfte am Typ C ist dadurch zu erklären, daß bei der Einrichtung von zentralen Schreibdiensten bzw. -gruppen eine bessere Ausstattung der Arbeitsplätze und vor allem der Arbeitsräume angestrebt wurde. Die Tatsache, daß Arbeitsplätze, die unter ergonomischen Gesichtspunkten immer noch mit Mängeln behaftet sind, dennoch als mehr oder weniger zufriedenstellend wahrgenommen werden, ist als Beleg dafür zu werten, daß Bemühungen, die auf eine Verbesserung der objektiv vorhandenen Mängel abzielen, von den Betroffenen akzeptiert und - wie die Aussagen der Schreibkräfte an Gruppenarbeitsplätzen belegen - auch honoriert werden.

Kooperationsgefüge

Ein weiterer wesentlicher Faktor, der die Arbeitszufriedenheit beeinflusst, ist das Kooperationsgefüge der Schreibkräfte untereinander, zwischen den Schreibkräften und den Diktierberechtigten und zwischen den Schreibkräften und den Schreibdienst(gruppen)leiterinnen.

Die Kooperation der Schreibkräfte untereinander wird von der überwältigenden Mehrheit unabhängig vom Arbeitsplatztyp positiv beurteilt: Etwa 90 % aller Schreibkräfte sind hiermit sehr zufrieden bzw. zufrieden. Diese positive Beurteilung wird allerdings insofern etwas relativiert, als ein Fünftel der Schreibkräfte der Meinung ist, daß diese Kooperation noch verbessert werden könnte. Eine solche Relativierung kann u. a. darauf zurückgeführt werden, daß der Arbeitsausgleich zwischen den Schreibkräften von der Hälfte aller Befragten als unzureichend kritisiert wurde.

Die Kooperation mit den Diktierberechtigten wird von der Mehrheit aller Schreibkräfte unabhängig vom Arbeitsplatztyp überaus positiv beurteilt. Fast zwei Drittel der Schreibkräfte sind der Meinung, ein gutes, kollegiales Verhältnis zu ihren Diktierberechtigten zu haben. Diese positive Beurteilung wird untermauert, da lediglich etwa ein Fünftel aller Schreibkräfte der Meinung ist, daß die Zusammenarbeit mit den Diktierberechtigten zu verbessern sei. Allerdings ergeben sich hier arbeitsplatztypische Unterschiede: Der Wunsch nach einer Verbesserung ist bei den Schreibkräften am Typ C am stärksten ausgeprägt (ca. ein Drittel), etwas weniger stark bei denen am Typ B (etwa ein Viertel) und sehr gering bei denen am Typ A. Der Umkehrschluß ist erlaubt, daß die Zusammenarbeit zwischen Schreibkräften am Arbeitsplatztyp A und den Diktierberechtigten am günstigsten zu beurteilen ist. Die Bedeutung einer kollegialen und engen Kooperation mit den Diktierberechtigten kommt auch in der Einschätzung der Schreibkräfte zum Ausdruck, wie wichtig eine solche Kooperation für das Arbeitsklima sei: Über 90 % aller Schreibkräfte hält dies im Hinblick auf ein gutes Betriebsklima für 'sehr wichtig' bzw. für 'wichtig'. Ein weiteres Anzeichen für die Bedeutung einer guten Zusammenarbeit zwischen den Schreibkräften und Diktierberechtigten kann in dem Ausmaß gesehen werden, in dem die Schreibkräfte persönliche Anerkennung durch die Diktierberechtigten aufgrund der Arbeitsleistung finden. Hierbei ergeben sich jedoch wieder arbeitsplatztypische Unterschiede: Ein Drittel der Schreibkräfte an referatsorientierten Schreibarbeitsplätzen beklagen sich über die fehlende Anerkennung seitens der Diktierberechtigten, während dies nur für 17 % der Schreibkräfte auf Mischarbeitsplätzen zutrifft.

Bei der Zusammenarbeit der Schreibkräfte mit den Diktierberechtigten bemängeln die Schreibkräfte vor allem zwei Punkte: Qualität der Textvorlagen (46 %) und die mangelnde Information über die Arbeit der Diktierberechtigten bzw. die Arbeitsabläufe im Referat (37 %); hierbei ergeben sich wiederum arbeitsplatztypische Unterschiede. Die Unzufriedenheit mit der Qualität der Textvorlagen ist bei den Schreibkräften am Typ B mit etwa 30 % am geringsten, die Schreibkräfte am Typ A nehmen mit fast 50 % eine mittlere Position ein, während sie bei den Schreibkräften am Typ C am stärksten ausgeprägt ist. Diese arbeitsplatztypischen Unterschiede in der Zufriedenheit mit der Qualität der Textvorlagen können folgendermaßen interpretiert werden: Nach unseren Beobachtungen ist die Homogenität der Textvorlagen am Typ B (höherer Anteil an Phonodiktaten) größer als an den Typen A und C. Bei Mischarbeitsplätzen ist der Anteil handschriftlicher Vorlagen relativ hoch, was tendenziell zu einem Anstieg von Unklarheiten führt. Diese Unklarheiten können hier jedoch aufgrund der engen Kooperation mit den Diktierberechtigten und der Vertrautheit mit deren Diktiergewohnheiten sowie deren Aufgabengebieten entweder eher selbständig durch die Schreibkräfte oder - aufgrund der räumlichen Nähe - relativ schnell mit den Diktierberechtigten selbst geklärt werden. Am Arbeitsplatztyp C ist zu berücksichtigen, daß durch die "Entkoppelung" des Kooperationsgefüges Schreibkraft - Diktierberechtigter aufgrund der Zentralisierung von

Schreibarbeitsplätzen tendenziell auch die "Gleichgültigkeit" der Diktierberechtigten gegenüber den Bedürfnissen der Schreibkräfte zunimmt.

Die Bedeutung eines solchen engen Kooperationsverhältnisses hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit der Schreibkräfte wird bestätigt durch arbeitsplatztypische Unterschiede in der Zufriedenheit der Schreibkräfte mit dem Ausmaß der Informiertheit über die Arbeit ihrer Diktierberechtigten bzw. der Arbeitsabläufe im Referat. Diese 'Informationszufriedenheit' ist mit 63 % bei den Schreibkräften auf einem referatsorientierten Mischarbeitsplatz am höchsten, da hier die Kooperation - die Kontaktbreite und -dichte - aufgrund des breiteren Tätigkeitsspektrums zwangsläufig intensiviert wird. Die geringere Informationszufriedenheit bei den Schreibkräften am Typ B läßt sich daraus erklären, daß diese Schreibkräfte durch die "quasi naturwüchsige" Entmischung ihrer Arbeit aufgrund des hohen Arbeitsanfalls sich am höchsten belastet fühlen, so daß über das Schreiben hinaus eine intensivere Zusammenarbeit mit den Diktierberechtigten wegen der hohen Belastung durch die Schreibearbeit nicht möglich ist. Des weiteren hat dieser Arbeitsplatztyp den höchsten Anteil von Teilzeitbeschäftigten, so daß eine Kooperation mit den Diktierberechtigten auch in zeitlicher Hinsicht begrenzt ist. Andererseits empfinden sie aufgrund ihrer dezentralen referatsorientierten Einbindung die Diskrepanz zwischen der engen Kooperation ihrer Kolleginnen am Mischarbeitsplatz und ihrer eigenen unbefriedigenden Kooperationsrealität wesentlich stärker als Schreibkräfte am Gruppenarbeitsplatz.

Abschließend läßt sich sagen, daß der Wunsch nach mehr Information relativ stark ausgeprägt ist: 40 % der Schreibkräfte am Typ A, 57 % am Typ C und gar 65 % am Typ B sind der Meinung, daß ihr Einblick in die Arbeitsabläufe ihres organisatorischen Umfelds verbessert werden mußte. Dieser stark ausgeprägte Wunsch nach mehr Informationen bestätigt zum einen die Notwendigkeit eines engen Kooperationsverhältnisses zwischen den Schreibkräften und Diktierberechtigten und zum anderen das Bedürfnis der Schreibkräfte, sich durch arbeitsbedingte Lernprozesse weiterqualifizieren zu können.

Über die Kooperation mit der Schreibdienst(gruppen)leiterin konnten nur diejenigen Schreibkräfte eine Aussage machen, die zum Zeitpunkt der Untersuchung arbeitsbedingte Kontakte zu einer solchen Leiterin hatten. Da dieser Arbeitszusammenhang wiederum stark von der Organisation des Schreibdienstes in den einzelnen Ressorts (Grad der Entmischung und Zentralisierung) abhängt, lassen sich allgemeine, nicht-ressortspezifische Aussagen nur mit Einschränkungen machen. Die Zusammenarbeit mit der Schreibdienst(gruppen)leiterin wird von den Schreibkräften nicht so positiv beurteilt wie diejenige mit den Diktierberechtigten. Zwar sind über die Hälfte aller Schreibkräfte mit der Vertretung ihrer Interessen gegenüber den Diktierberechtigten durch die Schreibdienst(gruppen)leiterin sehr zufrieden bzw. zufrieden; diese hohe Zufriedenheit wird allerdings in der Beurteilung seitens der Schreibkräfte hinsichtlich der wichtigsten Einzelfunktionen einer Schreibdienst(gruppen)leiterin (Verteilung der anfallenden Arbeit, Schutz vor Arbeitsüberlastung und Arbeitsausgleich) tendenziell relativiert: Mit der Verteilung

der anfallenden Arbeit, dem Schutz vor Arbeitsüberlastung und dem Arbeitsausgleich sind immerhin zwischen einem Viertel und einem Drittel aller Schreibkräfte weniger zufrieden bis absolut unzufrieden. Ein ähnlich hoher Anteil vermißt eine stärkere Unterstützung durch die Schreibdienst(gruppen)leiterin bei ihren Bemühungen um Weiterbildung bzw. beruflichen Aufstieg.

Diese recht kritische Beurteilung zentraler Funktionen einer Schreibdienst(gruppen)leiterin kann dadurch erklärt werden, daß diese zwar formal eine Vorgesetztenposition gegenüber den Schreibkräften einnimmt, vielfach jedoch die Diktierberechtigten diese Vorgesetztenfunktion faktisch wahrnehmen. Dies trifft besonders für die Schreibkräfte an dezentralen Mischarbeitsplätzen zu; d. h. , es besteht eine Diskrepanz zwischen formaler Position und faktischer Kompetenz, die eine wirkungsvolle Wahrnehmung genannter Funktionen durch die Schreibdienst(gruppen)leiterin verhindert. Unter diesem Gesichtspunkt ist die kritische Beurteilung der Schreibdienst(gruppen)leiterin seitens der Schreibkräfte an dezentralen Arbeitsplätzen nicht verwunderlich. Erstaunlich ist allerdings das kritische Urteil der Schreibkräfte an Gruppenarbeitsplätzen, da durch die Zentralisierung der Schreibarbeitsplätze eine wichtige organisatorische Voraussetzung für die Schreibdienst(gruppen)leiterin gegeben ist, die ihr zugewiesenen Aufgaben wahrzunehmen.

Zufriedenheit mit dem Tätigkeitsspektrum

Unabhängig vom Arbeitsplatztyp sind mehr als zwei Drittel aller Schreibkräfte mit ihrer gegenwärtigen Arbeitssituation 'sehr zufrieden' bzw. 'zufrieden'. Diese allgemeine Einschätzung wird jedoch dann stark relativiert, wenn die Zufriedenheit in bezug auf einige qualitative Merkmale des Tätigkeitsspektrums näher betrachtet wird. Ein wichtiger Aspekt ist in diesem Zusammenhang die Abwechslung bei der Arbeit: Hiermit sind etwa zwei Drittel aller Schreibkräfte am Typ A, etwas über die Hälfte am Typ C und lediglich 46 % am Typ B zufrieden. Dieses Bild wird in etwa bestätigt durch die Beantwortung der Frage, welche Aspekte ihrer Arbeitssituation die Schreibkräfte als verbesserungswürdig erachten: Während etwa die Hälfte der Schreibkräfte an den Typen A und C eine größere Abwechslung bei der Arbeit fordern, sind dies bei den Schreibkräften am Typ B immerhin zwei Drittel. Diese Tendenz zur Erweiterung des Tätigkeitsspektrums ist eindeutig und wird gestützt durch die Aussage, daß fast alle Schreibkräfte ihren jetzigen Arbeitsplatz wechseln bzw. vielleicht wechseln würden, wenn ihnen ein Arbeitsplatz mit einem interessanteren Tätigkeitsspektrum angeboten würde.

Ein weiterer wichtiger Aspekt für die Arbeitszufriedenheit ist der Grad der Autonomie bei der Arbeitsausführung, der in den Gestaltungsspielräumen bzw. in der Möglichkeit zur Entwicklung von Eigeninitiativen bei der Erledigung der Arbeit zum Ausdruck kommt. Mit den Gestaltungsmöglichkeiten bei der Erledigung von Aufträgen sind 70 % der Schreibkräfte am Typ A, 62 % am Typ C und nur 53 % am Typ B zufrieden. Noch deutlicher wird dieser am Arbeitsplatztyp B festgestellte Mangel in bezug

auf die Möglichkeiten zur Entwicklung von Eigeninitiativen: Während die Hälfte der Schreibkräfte an Mischarbeitsplätzen (Typ A) und an Schreibgruppenarbeitsplätzen (Typ C) damit zufrieden sind, äußern sich demgegenüber drei Viertel der Schreibkräfte an Schreibarbeitsplätzen (Typ B) weniger zufrieden bis absolut unzufrieden.

Diese Diskrepanz in der Beurteilung des Autonomiespielraumes zwischen den Schreibkräften an den Arbeitsplatztypen A und C einerseits und den Schreibkräften am Typ B andererseits ist zum einen durch strukturelle Merkmale des Arbeitsplatztyps B bedingt (reine Schreibarbeit, hoher Arbeitsanfall und Arbeitsbelastung, zeitliche Diskontinuität und der hohe Anteil der Teilzeitbeschäftigten, relativ schwach ausgeprägtes Kooperationsverhältnis zu den Diktierberechtigten); zum anderen kommt noch eine subjektive Komponente hinzu: das Gefühl der Dequalifizierung und der Unterprivilegiertheit durch die entmischte Tätigkeit und durch das schwach ausgeprägte Kooperationsverhältnis zu den Diktierberechtigten. Die referatsorientierte räumliche Unterbringung verstärkt den Wunsch nach Einbeziehung in die Arbeit der Referate und läßt die Diskrepanz zwischen diesem Wunsch und der Wirklichkeit, nämlich auf das reine Schreiben verwiesen zu sein, besonders krass in Erscheinung treten. Die Schreibkräfte am Typ C hingegen können objektiv genau denselben geringen Autonomiespielraum haben, empfinden diesen subjektiv aber nicht so gravierend, da sie durch die Zentralisierung ihrer Arbeitsplätze zu selbständigen Organisationseinheiten andere Bezugssysteme entwickeln: z. B. zu den Kolleginnen in ihrer eigenen Schreibgruppe. Hinzu kommt beim Typ C, daß durch die enge Kooperations- und Kommunikationsbeziehung innerhalb der Schreibgruppe bestimmte negative Auswirkungen des Arbeitsplatztyps B (wie z. B. Isolation) teilweise kompensiert werden können.

6.5.2 Betriebszufriedenheit

Unter Betriebszufriedenheit der Schreibkräfte wird die Beurteilung der Rahmenbedingungen der Arbeitssituation im Schreibbereich verstanden. Diese Rahmenbedingungen haben neben den engeren Arbeitsplatzfunktionen und den Arbeitsinhalten ebenfalls wesentlichen Einfluß auf die Attraktivität dieser Arbeitssituation.

Mit den zeitlichen Faktoren wie Arbeitszeit, Bereitschaftsdienst, Überstunden, Urlaub etc. sind alle Schreibkräfte im großen und ganzen zufrieden. Bei den Überstunden ergibt sich jedoch ein arbeitsplatztypischer Unterschied: Etwa die Hälfte der Schreibkräfte an den Arbeitsplatztypen A und B sind davon betroffen, Schreibkräfte am Typ C hingegen nur zu einem Fünftel. Auch hinsichtlich der sozialen Leistungen, die im öffentlichen Dienst geboten werden, ist eine hohe Zufriedenheit festzustellen. Einen Kritikpunkt bilden allerdings die Kantinen der einzelnen Ressorts, mit denen über die Hälfte aller Schreibkräfte 'weniger zufrieden' bzw. 'unzufrieden' sind.

Neben diesen sehr konkreten Faktoren, die mehr die "interne Attraktivität" der Arbeitsplätze bestimmen, sind noch allgemeinere Faktoren zu berücksichtigen wie Arbeitsbedingungen, Sicherheit des Arbeitsplatzes, Arbeitsklima etc., die mehr die "äußere Attraktivität" der Arbeitsplätze im Schreibbereich der Ministerien bedingen. Die allgemeinen Arbeitsbedingungen in der öffentlichen Verwaltung werden - verglichen mit denen der Privatwirtschaft - von knapp der Hälfte der Schreibkräfte als besser eingestuft. Hinsichtlich des Arbeitsklimas meint ein Fünftel aller Schreibkräfte, daß dieses besser sei als in der freien Wirtschaft.

Der wichtigste Faktor, der die "äußere Attraktivität" der Arbeitsplätze im Schreibbereich in der öffentlichen Verwaltung bestimmen dürfte, ist die Sicherheit dieser Arbeitsplätze: Drei Viertel aller Schreibkräfte sind der Meinung, daß die Arbeitsplatzsicherheit in der öffentlichen Verwaltung größer sei als in der Privatwirtschaft. Diese Erwartungen der Schreibkräfte hinsichtlich der Sicherheit ihrer Arbeitsplätze dürfte zumindest mittelfristig durch die sukzessive Einführung und Weiterentwicklung der modernen Bürotechnologie enttäuscht werden, wenn es nicht gelingt, durch organisatorische Maßnahmen, durch gezielte, umfassende Fort- und Weiterbildung, durch ein breites Tätigkeitsspektrum und "training on the job" den Schreibkräften eine qualifikatorische Anpassung an die sich verändernden Bedingungen zu ermöglichen. Mit der dezentral eingesetzten, computergestützten Textverarbeitung und den neuen technischen Kommunikationsmitteln wird sich nicht nur die Sachbearbeitertätigkeit verändern, sondern gleichzeitig und vor allem Arbeitskraft im Schreibbereich "freigesetzt" werden.

Zwei weitere wichtige Faktoren für die Betriebszufriedenheit sind die beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten und die Vergütung. Die Chance eines beruflichen Weiterkommens wird von 61 % der Schreibkräfte als schlecht bis sehr schlecht eingeschätzt; nimmt man die Kategorie "mäßig" noch hinzu, so erhöht sich dieser Anteil auf 87 %. Diese Einschätzung steht in krassem Widerspruch zu der guten Qualifikation der Schreibkräfte. Entsprechend dieser Qualifikation sind ca. 90 % der Schreibkräfte unabhängig vom Arbeitsplatztyp der Meinung, daß sie aufgrund ihrer Fähigkeiten oder Berufserfahrung eine höher eingestufte Stelle ausfüllen können (vgl. Kap. 8).

Die Diskrepanz zwischen Qualifikationsniveau und Qualifikationsbreite der Schreibkräfte und dem relativ engen Tätigkeitsspektrum (mit einer ausgeprägten Tendenz zur reinen Schreibarbeit) kommt auch darin zum Ausdruck, daß fast die Hälfte aller Schreibkräfte ihren Arbeitsplatz auf jeden Fall wechseln würde, wenn ihnen ein interessanteres Tätigkeitsspektrum angeboten würde. Eine Erweiterung des Tätigkeitsspektrums in Verbindung mit verbesserten Aufstiegsmöglichkeiten muß als ein zentrales Anliegen fast aller Schreibkräfte gesehen werden. Diese Einschätzung wird entscheidend durch die Tatsache erhärtet, daß sich die Gewerkschaften oder Berufsverbände nach Meinung der Schreibkräfte für eine Neugestaltung des Tarifvertrages unter dem Aspekt besserer Aufstiegsmöglichkeiten einsetzen sollten. Die berufliche Perspektive ist wichtiger als die Vergütung, die jedoch ebenfalls als verbesserungsbe-

dürftig angesehen wird: Knapp die Hälfte aller Schreibkräfte sind hiermit 'weniger zufrieden' bis 'absolut unzufrieden' und über vier Fünftel sind der Meinung, daß sich die Gewerkschaften bzw. Berufsverbände stärker für eine höhere Vergütung einsetzen sollten (vgl. Kap. 10).

Aus der obigen Analyse der Daten zur Arbeitszufriedenheit kann allgemein gefolgert werden, daß die Entmischung des Tätigkeitsspektrums und die zentrale Organisation von Schreibarbeitsplätzen in Schreibgruppen, Kanzleien oder zentralen Schreibdiensten wichtigen Bedürfnissen der Schreibkräfte widersprechen, wodurch die Arbeitszufriedenheit negativ beeinflußt wird. Die abnehmende Arbeitszufriedenheit bei zunehmender Entmischung ist auch als Kostenfaktor zu berücksichtigen. Unzufriedenheit mindert die Arbeitsmotivation und die Leistungsbereitschaft und erhöht Fluktuation und krankheitsbedingten Absentismus. Die mit der Entmischung verbundene Dequalifikation und soziale Isolation der im Schreibereich angestellten Frauen und Männer ist bei den sich abzeichnenden Entwicklungstendenzen in der Bürotechnologie unter arbeitsmarktpolitischen Gesichtspunkten unverantwortlich. Diese Entwicklung erfordert eine Anreicherung der Tätigkeiten im Schreibereich, damit sich die Schreibkräfte über qualifizierende arbeitsbedingte Lernprozesse flexibler an neue berufliche Anforderungen anpassen können. Hinzu kommt, daß die Nichtnutzung von vorhandenen Qualifikationen unwirtschaftlich ist, wenn gleichzeitig ein Teil der "teuren" Arbeitszeit der Diktierberechtigten durch delegierbare Routinetätigkeiten gebunden wird.

Aus alledem kann der Schluß gezogen werden, daß eine Reorganisation der Schreibdienste in obersten Bundesbehörden nur dann überhaupt erfolgen kann, wenn neben den wissenschaftlichen Erkenntnissen unter Beachtung der Möglichkeiten der modernen Bürotechnologie stärker die konsensusfähigen Bedürfnisse der betroffenen Schreibkräfte berücksichtigt werden, denn diese Bedürfnisse sind letztendlich entscheidende Leistungsmotivatoren.

7. DIE WIRTSCHAFTLICHKEIT DER SCHREIBDIENST-ORGANISATION

Die Schreibdienste privatwirtschaftlicher und öffentlicher Organisationen waren bereits Gegenstand zahlreicher ökonomischer Untersuchungen. Im Mittelpunkt stand in der Regel der Wirtschaftlichkeitsvergleich zwischen verschiedenen Organisationsformen des Schreibdienstes.

Als Wirtschaftlichkeit wird die Gegenüberstellung von Leistungen und Kosten verstanden. Im Wirtschaftlichkeitsvergleich aller bisher vorgelegten Untersuchungsergebnisse schneidet der zentrale Schreibdienst besser ab als dezentralisierte Formen des Schreibdienstes. Die dabei zugrundegelegte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung ist verkürzt. Aus ökonomischer Sicht ist sie als "isolierte Wirtschaftlichkeit" einzustufen, denn das Kosten-Leistungs-Verhältnis wird regelmäßig aus dem Zusammenhang der organisatorischen und überorganisatorischen Umwelt ausgegliedert. Auf der Kostenseite werden gewöhnlich die Personalkosten der Schreibkräfte, die Raumkosten, die Ausstattungskosten und ähnliche Kostenkomponenten des Schreibarbeitsplatzes betrachtet, auf der Leistungsseite in erster Linie der mengenmäßige Ausstoß, gemessen in Seitenzahlen oder Anschlagsleistungen. Qualitative Komponenten der Schreibleistung werden dabei durch Mengenzu- bzw. -abschläge auf die Seiten- oder Anschlagszahlen berücksichtigt.

Dieser Ansatz verkennt, welche Auswirkungen die organisatorische Eingliederung der Schreibdienste für die Aufgabenerfüllung einer Gesamtorganisation haben kann. Die gesamtorganisationalen Effekte sowohl auf der Leistungsseite (z. B. Reaktionsfähigkeit bei eiligen Vorgängen, Anpassungsfähigkeit bei Änderungen des Aufgabenprogramms) als auch auf der Kostenseite (z. B. Verlagerung von Schreibarbeiten und sonstigen Bürotätigkeiten auf Nicht-Schreibkräfte) müssen bei der Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von Schreibdiensten unbedingt einbezogen werden, will man ein realistisches ökonomisches Gesamtbild zeichnen.

In den bisherigen Untersuchungen über die Wirtschaftlichkeit von Schreibdiensten wird größtenteils von der These ausgegangen, daß Schreibleistungen leicht gemessen werden können. In der Argumentation wird dabei häufig an Vorstellungen der Erfassung von Produktionsleistungen im Fertigungsbereich angeknüpft. Im Gegensatz zu sonstigen Verwaltungstätigkeiten (z. B. der Tätigkeit eines Sachbearbeiters) wird unterstellt, daß die Schreibarbeit eine vom Sachinhalt unabhängige Tätigkeit ist. Maschineschreiben wird also als eine von der Art des Schriftguts unabhängige motorische Umsetzung der Textvorlage in mechanische Anschläge eingestuft. Dies ist z. B. auch die Argumentation im Bericht über den Einsatz von Schreibkräften bei Bundesbehörden des Bundesrechnungshofes von 1975 (im folgenden als "BRH-Bericht" zitiert). Er verneint die Abhängigkeit der Schreibarbeiten vom Sachprogramm einer

Behörde ausdrücklich und betont, daß Schreibleistung eine gleichförmige manuelle Tätigkeit ist, die relativ leicht (über die Anschlagszählung) gemessen werden kann.

Die Einstufung der Schreibleistung als Anschlagsleistung wird der Realität nicht gerecht. Sie verkennt, daß zur Schreibleistung neben dem Umsetzen einer Textvorlage in motorische Funktionen die inhaltliche Aufnahme des Textzusammenhanges und ggf. auch die Einordnung eines Schreibvorganges in einen größeren Aufgabenzusammenhang gehört. Die Leistungskomponenten des inhaltlichen Verstehens und Interpretierens von Schriftgut sind häufig eine wertvolle Ergänzung für den Diktanten. Das inhaltliche Einordnenkönnen eines Schreibvorganges in einen Aufgabenzusammenhang durch die Schreibkraft ermöglicht es dem Diktanten, der Schreibkraft schriftgutbezogene Ergänzungsarbeiten zu übertragen (z. B. Bezugnahme auf vorheriges Schriftgut, auf abgelegte Dokumente und ähnliches). Häufig ermöglicht erst das Erfassen des Sinnzusammenhanges für eine Schreibkraft die inhaltliche Überprüfung des Schreibgutes auf Vollständigkeit und Richtigkeit. Dieser Teil der Leistung einer Schreibkraft, der für die gesamte Aufgabenerfüllung einer Behörde nicht unerheblich ist, kann in Anschlagszahlen nicht ausgedrückt werden.

Die nachfolgenden Ausführungen und Ergebnisvorlagen zur Wirtschaftlichkeitsuntersuchung versuchen das Vorhergesagte im einzelnen zu belegen. Zum einen soll der Vergleich der verschiedenen Maßgrößen einer Leistungserfassung der Schreibdienste deutlich machen, wie wenig valide Anschlags- oder Seitenzahlen sind, um die effektive Leistung einer Schreibdienstorganisation zu erfassen. Andere Maßgrößen, die vor allem auch qualitative Leistungsaspekte mitberücksichtigen, werden den Anschlags- und Seitenzahlen gegenübergestellt, um die vermeintlichen Leistungsunterschiede in den untersuchten Ressorts zu entzerren.

Ebenso wie die Leistung eines Schreibdienstes nicht nur in den produzierten Anschlägen bzw. Seiten gesehen werden kann, sondern in ihrem Beitrag zur Aufgabenerfüllung der Gesamtorganisation, darf auch die Kostenseite nicht isoliert angegangen werden. Die Kosten der Schreibdienstorganisation sind mehr als nur die Kosten einer Anzahl von Schreibarbeitsplätzen. Die Organisationsform eines Schreibdienstes drückt sich nicht nur in der Arbeitsplatzorganisation bzw. der Tätigkeitsstruktur eines Schreibarbeitsplatzes aus. Der gesamte Arbeitsfluß zwischen Diktant und Schreibkraft unter Einbeziehung des Transportsystems, des Rückfrage- und Korrektursystems, des Verteilungs- und organisatorischen Zuordnungssystems muß in die Untersuchung von Kosten- und Leistungseffekten einbezogen werden.

Eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung, die dem komplexen Problem "Schreibdienstorganisation" gerecht werden soll, muß so angelegt sein, daß ein Vergleich der Leistungs- und Kosteneffekte alternativer Schreibdienstorganisationen über eine mehrstufige Problemanalyse erfolgen kann, die auch das Umfeld des Schreibdienstes berücksichtigt.

Diese hier aufgeführten Gesichtspunkte bilden die Grundlage für das nachfolgend skizzierte Untersuchungskonzept und die Untersuchungser-

gebnisse (vgl. Kap. 7.1 - 7.8). Sie müssen auch Berücksichtigung finden, wenn es darum geht, sachgerechte Verfahren der Personalbemessung (vgl. Kap. 9) für die Ausstattung einer Behörde mit Schreibkraftstellen zu entwickeln.

7.1 Der Ansatz für die Wirtschaftlichkeitsuntersuchung

Als Wirtschaftlichkeit wird in Übereinstimmung mit § 7 BHO das Verhältnis von erbrachten Leistungen zu den dafür eingesetzten Kosten bezeichnet (Kostenwirtschaftlichkeit). Um diese Relation für die Beurteilung von Schreibdienstorganisationen inhaltlich zu füllen, bedarf es eines gedanklichen Bezugsrahmens. Dieser soll sicherstellen, daß weder auf der Leistungs- noch auf der Kostenseite wichtige Tatbestände außer acht bleiben. Die Grundzüge des hier verwendeten Konzepts sind in der folgenden Abbildung wiedergegeben.

Die Beurteilung der Kostenwirtschaftlichkeit der Schreibdienstorganisationen erfolgt als sukzessiver Vorgang. In einem ersten Schritt wird - ausgehend vom Sachprogramm des jeweiligen Ressorts - der Katalog der Aufgaben der Schreibdienstorganisationen und ihrer Situationsmerkmale zusammengestellt (Kap. 7.2). Die Erfüllung der Aufgabenstellung erfolgt durch unterschiedliche Organisationsformen der Schreibdienste. Um einen Wirtschaftlichkeitsvergleich zwischen den real vorgefundenen Schreibdiensten zu ermöglichen, muß als zweiter Schritt anhand ausgewählter Organisationsmerkmale eine Schreibdienst-Typologie gebildet

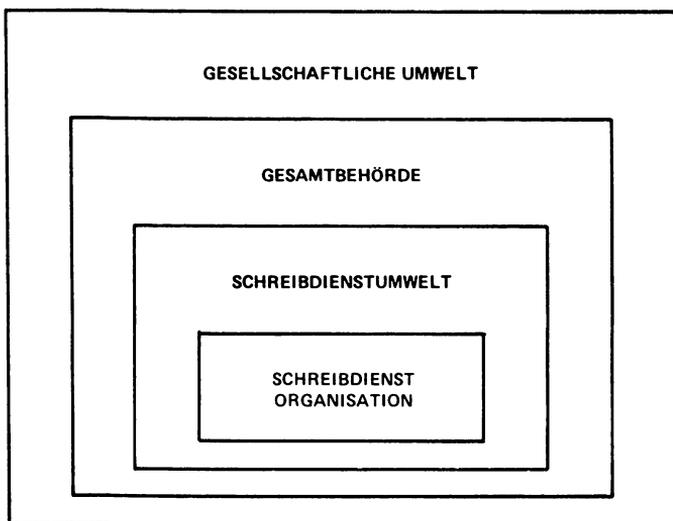


Abb. 27: Konzept der vier Wirtschaftlichkeitsebenen

werden (Kap. 7.3). Die realen Organisationstypen der Schreibdienste sind Gegenstand des Wirtschaftlichkeitsvergleichs. Die Erfassung der Kosten- und Leistungseffekte erfolgt anhand eines umfassenden Systems von Indikatoren. Die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit orientiert sich an der Fragestellung, inwieweit der jeweilige Schreibdiensttyp unter Berücksichtigung der jeweiligen Situationsausprägung des Ressorts Beiträge zur Bewältigung des behördlichen Sachprogramms leistet und welche Kosten dadurch innerhalb und außerhalb der Schreibdienstorganisation verursacht werden. Diese Wirtschaftlichkeitsbetrachtung erfolgt stufenweise, indem versucht wird, auf jeder Stufe weitere Kosten-(Leistungs)-Indikatoren in die Untersuchung einzubeziehen, bis schließlich auf der letzten Stufe auch Aspekte der gesellschaftlichen Umwelt in die Beurteilung einfließen (Kap. 7.4 bis 7.8).

Abbildung 28 verdeutlicht den Untersuchungsaufbau mit den drei Schritten:

1. Erfassung der Situation (aufgabenbezogene Umweltbedingungen), in der ein Schreibdienst seiner Aufgabenerfüllung nachzugehen hat. Schreibdienste haben eine dienende Funktion im Rahmen der sie umgebenden Organisation bzw. Behörde. Nur in Kenntnis der jeweils besonderen Aufgabenstellung der Behörde sowie anderer situativer Besonderheiten lassen sich die von unterschiedlichen Schreibdiensten ausgelösten Leistungen und Kosten miteinander vergleichen.
2. Erfassung und Typisierung der organisatorischen Struktur des Schreibdienstes im Rahmen der jeweiligen Behörde. Diese Kenntnis ist Voraussetzung, um mögliche Leistungsunterschiede zwischen Schreibdiensten auf unterschiedliche organisatorische Regelungen zurückführen zu können. Die wichtigsten organisatorischen Dimensionen, die in dieser Untersuchung Beachtung finden, sind:
 - Grad der organisatorischen und räumlichen Zentralisierung
 - Art der Auftragszuweisung
 - Grad der Mischttätigkeit
 - Verfügbarkeit unterschiedlicher Schreibdienstalternativen
3. Entwicklung und Anwendung eines mehrstufigen Wirtschaftlichkeitsgriffs, mit dessen Hilfe unter Berücksichtigung der Punkte 1. und 2. möglichst alle direkten und indirekten Kosten- und Leistungskonsequenzen, die von einer Schreibdienstorganisation ausgehen, erfasst werden können. Für die Untersuchung wird eine vierstufige Wirtschaftlichkeitsbetrachtung zugrunde gelegt.
 - I) Isolierte Wirtschaftlichkeit des Schreibdienstes (W I):
Zeitlich und sachlich unmittelbar von der isoliert betrachteten Schreibdienstorganisation ausgehende Kosten- und Leistungsfolgen. (Z. B. Personalkosten, Ausstattungskosten, Schreibzeit, Seiten, Anschläge)
 - II) Erweiterte Wirtschaftlichkeit der Schriftguterstellung (W II):
Zusätzliche, sachlich und zeitlich mittelbar bei Einbeziehung der Schreibdienstumwelt entstehende Kosten- und Leistungswirkungen der Schriftguterstellung.

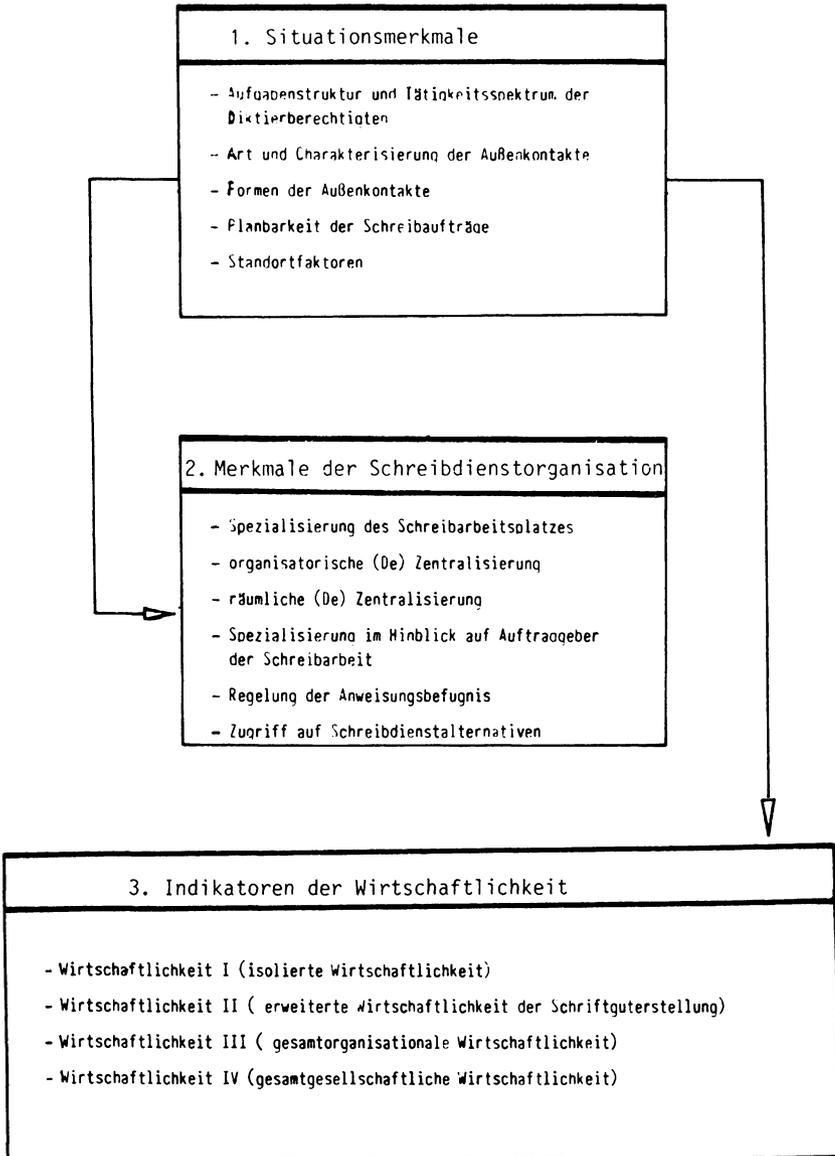


Abb. 28: Forschungssystematik

(Z. B. Durchlaufzeiten, Tätigkeitsstruktur, betriebswirtschaftliche Überwälzungskosten)

III) Organisationale Wirtschaftlichkeit (W III):

Zusätzliche Einflüsse, die von der Schreibdienstorganisation auf Nebenbedingungen ausgehen, denen die Behörde genügen muß.
(Z. B. Flexibilität, Zufriedenheit, Flexibilitätskosten, Kosten der Inflexibilität)

IV) Gesamtgesellschaftliche Wirtschaftlichkeit (W IV):

Zusätzliche Auswirkungen auf gesellschaftliche Kosten und Nutzen.
(Z. B. Soziale Kosten und Nutzen)

Für den mit den schwierigen Problemen der Wirtschaftlichkeitsanalyse von Organisations- und Verwaltungsstrukturen weniger vertrauten Leser sei darauf hingewiesen, daß Schreibdienstorganisationen wie praktisch alle vergleichbaren Untersuchungsgegenstände nur in wenigen Bereichen eine Bewertung der Kosten und Leistungen in Geldeinheiten oder einer ähnlichen quantitativen Dimension erlauben. Eine Konzentration auf die wenigen in Geldeinheiten erfassbaren Tatbestände (z. B. unmittelbare Personalkosten) könnte sogar zu einer systematischen Unterschätzung von wichtigeren, indirekten ökonomischen Effekten führen. Dieser Sachverhalt erfordert es, daß im folgenden vorwiegend "Indikatoren" diskutiert werden, die jeweils auf Ursachen von Kosten- und Leistungsverschiebungen hinweisen, ohne stets die exakten Äquivalente in Geldeinheiten bestimmen zu können.

7.2 Zur Situation der Schreibdienstorganisationen in obersten Bundesbehörden

Die Schriftguterstellung kann nicht unabhängig vom Aufgabenprogramm einer Behörde gesehen werden. Für die vergleichende Untersuchung der Schreibdienste in obersten Bundesbehörden ist daher von Bedeutung, inwieweit wesentliche Unterschiede in den untersuchten Ressorts auftreten. Diese Merkmale betreffen vor allen Dingen die Aufgabenstruktur einer Organisation sowie die Art und Intensität ihrer Außenbeziehungen. Es ist zu vermuten, daß Aufgabenprogramm und Außenbeziehung sich z. B. auf die Textstruktur, die Planbarkeit von Schreibaufträgen, den Flexibilitätsbedarf sowie auf qualitative Erfordernisse an das Schriftgut auswirken. Situationsfaktoren bestimmen somit die Anforderungen an den Schreibdienst.

Die Frage, inwieweit das Aufgabenprogramm und die Außenorientiertheit der untersuchten Ressorts sich gravierend unterscheiden, wurde in die Befragung der Diktanten aufgenommen. Es muß davon ausgegangen werden, daß diese Ausgangsgrößen für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der Schreibdienstorganisationsform eine besondere Rolle spielen. Behörden mit unterschiedlichen Aufgabenprogrammen und Außenbeziehungen (z. B. eine Hochschule im Vergleich zu einem Staatsarchiv) können

sich gravierend hinsichtlich der quantitativen und qualitativen Zusammensetzung und zeitlichen Planbarkeit ihres Schriftgutes unterscheiden.

Aufgabenstruktur der untersuchten Ressorts

Die Aufgabenstruktur wurde anhand der Frage an die Diktierberechtigten analysiert, welche Aspekte bei der Bewältigung ihrer Arbeit eine große Bedeutung haben. Es ergab sich dabei für alle Ressorts ein relativ homogenes Aufgabenprogramm mit folgender Rangfolge der Sachaufgaben.

1. Beschaffung und Auswertung von Informationen zur Entscheidungsvorbereitung,
2. Treffen von Entscheidungen innerhalb vorgegebener Programme,
3. Ausarbeitung von Grundsatzprogrammen, Plänen und Konzepten,
4. Entscheidungen über Sachprogramme,
5. Haushalts- und Mittelbewirtschaftung,
6. Ausarbeitung von Rahmenprogrammen für nachgeordnete Bereiche.

Der Tab. 29 ist zu entnehmen, daß bei einigen Ressorts bestimmte Ausprägungen stärker hervortreten als bei anderen Ressorts. Insgesamt

Tabelle 29: AUFGABENSTRUKTUR DER MINISTERIEN						
	BMFT n=63	BMZ n=54	BMWI n=173	BMJ n=83	BMVG n=230	BMI n=186
Ausarbeitung von Grundsatzprogrammen, Plänen und Konzepten	41	52	30	24	50	32
Entscheidungen über Sachprogramme	41	54	24	21	47	24
Beschaffung und Auswertung von Informationen zur Entscheidungsvorbereitung	68	72	65	59	73	60
Treffen von Entscheidungen innerhalb vorgegebener Programme	59	61	42	34	44	39
Haushalts- und Mittelbewirtschaftung	49	43	17	17	19	20
Ausarbeitung von Rahmenprogrammen für nachgeordnete Bereiche	14	30	5	13	38	18
Haben folgende Aspekte eine große Bedeutung für Ihre Arbeit? Die Zahlen geben an, wieviel Prozent der Diktierberechtigten diese Frage mit "immer" bzw. "meistens" angekreuzt haben.						

läßt sich jedoch erkennen, daß für die untersuchten Bundesbehörden die Aufgabenstruktur relativ homogen ist.

Hinsichtlich der Auswirkungen auf die Schriftgutstruktur zeigen sich in den über die Schriftgutanalyse und die Diktantenbefragung ermittelten Ergebnissen über die einzelnen Bereiche keine wesentlichen Abweichungen. Über alle Ressorts gibt es einen relativ hohen Anteil an Fließtext mit Einzelabweichungen bezüglich des Verhältnisses von Mischtexten zu den sonstigen Schriftgutarten (vgl. Tab. 39).

Mit Hilfe eines Außenorientierungsindex (32) lassen sich die Ressorts hinsichtlich der Bedeutung von Außenbeziehungen für ihre Aufgaben in folgende Reihenfolge bringen:

1. BMWi/BMFT
2. BMZ/BMI
3. BMVg/BMJ

Art der Außenkontakte

Tabelle 30 zeigt, inwieweit die Arbeit der Diktierberechtigten "stark" durch Außenkontakte geprägt ist. Insgesamt kann dabei festgestellt werden, daß alle Ressorts eine sehr hohe Außenorientierung aufweisen. Unterschiede ergeben sich zweifellos hinsichtlich der Zusammensetzung der Außenkontakte.

Tabelle 30: AUSSENKONTAKTE DER MINISTERIEN						
	BMFT n=63	BMZ n=54	BMWI n=173	BMJ n=83	BMVG n=230	BMI n=186
mit anderen obersten Bundesbehörden	16	37	36	34	16	31
mit nachgeordneten Bereichen	27	33	16	17	63	41
mit der Legislative	2	2	6	12	3	9
mit öffentlich-rechtlichen Organisationen	8	6	13	13	4	26
mit dem Wirtschaftsbereich	33	7	45	13	7	12
mit anderen privaten Organisationen bzw. Institutionen	71	31	23	4	10	16
mit internationalen Institutionen	21	26	36	16	14	9
mit ausländischen Institutionen	10	19	18	11	14	3
mit Bürgern	10	7	3	6	4	6
<p>Inwieweit ist Ihre Arbeit geprägt durch Kontakte der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern oder Vertretern folgender Bereiche? Die Zahlen geben an, wieviel Prozent der Diktierberechtigten die Kategorie "stark" angekreuzt haben (Mehrfachnennungen möglich).</p>						

Charakterisierung der Außenkontakte

Bei der Charakterisierung der Außenkontakte durch die Diktanten zeigt sich ebenso im wesentlichen eine weitgehend übereinstimmende Beurteilung, die in folgender Tabelle dargestellt ist:

Tabelle 31: CHARAKTERISIERUNG DER AUSSENKONTAKTE

	BMFT n=63	BMZ n=54	BMWI n=173	BMJ n=83	BMVG n=230	BMI n=186
Außenkontakte weitgehend von mir planbar	59	46	48	34	52	56
Außenkontakte gehen überwiegend von mir aus	49	46	50	30	49	49
ständige Erreichbarkeit aufgrund der Außenkontakte	58	52	55	42	42	42
häufige Störung aufgrund der Außenkontakte	63	59	55	51	50	50
Außenkontakte i.d.R. sofortige Erledigung	52	63	62	49	49	44
Wahrnehmung der Außenkontakte bedingen häufig Aufenthalt außerhalb des Ressorts	33	26	36	16	22	24
häufig andere Arbeit aufgrund der Außenkontakte	59	63	54	51	51	47

Die eigene Arbeitssituation ist sehr stark abhängig von der Häufigkeit und der Art der "Außenkontakte". Welche Sachverhalte treffen hinsichtlich der Kontakte zu Bereichen *außerhalb* Ihres Ressorts zu? Die Zahlen geben an, wieviel Prozent der Diktierberechtigten mit "ja" bzw. "eher ja" geantwortet haben.

1. In allen Ressorts (Ausnahme: BMJ) wird von etwa der Hälfte der Diktierberechtigten eine eigene Planbarkeit und Impulsgebung hinsichtlich der Außenkontakte bejaht; im BMJ dagegen nur von einem Drittel, d.h. für zwei Drittel der Diktierberechtigten sind die Außenkontakte wenig vorhersehbar.

2. Zwischen etwa 50 % bis 63 % der Diktierberechtigten fühlen sich aufgrund der Außenkontakte häufig gestört und müssen eine begonnene Arbeit wegen der Außenkontakte unterbrechen.
3. Über die Hälfte der Diktierberechtigten hält in der Regel eine sofortige Erledigung für notwendig. Am stärksten ausgeprägt ist dies im BMZ und BMWi.
4. 42 % bis 58 % der Diktierberechtigten halten es für notwendig, am Arbeitsplatz ständig für Außenkontakte erreichbar zu sein.
5. Die Wahrnehmung der Außenkontakte durch Aufenthalte auch außerhalb der Ressorts wird nur von einem relativ geringen Anteil der Diktanten (16 - 36 %) für notwendig erachtet.

Zusammenfassung

Bezüglich der Aufgabenstruktur sowie der Intensität und der Art der Außenkontakte konnten keine gravierenden Unterschiede festgestellt werden. Für die Wirtschaftlichkeitsbeurteilung kann daher im wesentlichen davon ausgegangen werden, daß in den untersuchten Ressorts eine einheitliche Anforderungsstruktur an die Schreibdienste besteht. Soweit einzelne Unterschiede - z. B. bedingt durch die Größe bzw. räumliche Besonderheiten der Ressorts - auftreten und Auswirkungen auf die Schriftguterstellung festzustellen sind, werden diese bei der Behandlung der einzelnen Wirtschaftlichkeitsindikatoren aufgegriffen (vgl. Materialienband der Ökonomengruppe, Teil B).

Aus den Aufgabenprogrammen der untersuchten Behörden lassen sich keine erheblichen Abweichungen für die Schriftgutstruktur der Ressorts ableiten (vgl. hierzu auch Tab. 39). Daraus kann allerdings nicht gefolgert werden, daß bei allen anderen Behörden ähnliche situative Bedingungen der Schriftguterstellung vorliegen. Andere öffentliche Institutionen (z. B. Arbeitsverwaltung, Bibliothek, Banken, Industriebetriebe, Beratungsfirmen) haben sicherlich andersartige Sachaufgaben und Schriftgutstrukturen.

Im Falle der vorliegenden Untersuchung oberster Bundesbehörden darf jedoch davon ausgegangen werden, daß ähnliche Aufgabenstrukturen ähnliche Schriftgutstrukturen bewirkt haben, wodurch die Vergleichbarkeit der Ressorts begünstigt und eine Beurteilung der Wirtschaftlichkeit verschiedener Organisationsformen der Schriftguterstellung erleichtert wird.

7.3 Die Organisationstypen der Schreibdienste in obersten Bundesbehörden

Die Bildung von Schreibdienstorganisationstypen muß die gesamtorganisatorische Lösung des Schreibdienstproblems im Auge behalten. Ausgehend von der Erfüllung eines Sachprogramms für eine Behörde muß

aus der Perspektive der Diktierberechtigten (als Nachfrager von Schreib- und Büroleistungen) gefragt werden, wie sich ihnen die Möglichkeiten des Schreibdienstes eröffnen. Insbesondere ist auch zu berücksichtigen, daß verschiedene Schreibdienste parallel verfügbar sein können. Eine - auf den ersten Blick naheliegende - Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, die nur an der Struktur des einzelnen Schreibarbeitsplatzes ansetzt, muß i. d. R. zu falschen Schlüssen führen.

In der Diskussion um die "richtige" Schreibdienstorganisation stehen immer wieder gegensätzliche Ausprägungen der folgenden, weitgehend voneinander unabhängigen organisatorischen Strukturmerkmale im Mittelpunkt:

Spezialisierung des Schreibarbeitsplatzes
(nur Schreibarbeit vs. Mischarbeit)

Organisatorische (De-) Zentralisierung
(Einzelarbeitsplätze vs. Schreibgruppen)

Räumliche (De-) Zentralisierung
(Arbeitsplatz nahe bei Diktierberechtigten vs. weite Wege zu den Diktierberechtigten)

Spezialisierung im Hinblick auf Auftraggeber und Schreibarbeit
(Arbeit für ein Referat oder wenige Diktierberechtigte vs. Arbeit für große Abteilungen oder viele Diktierberechtigte)

Regelung der Anweisungsbefugnis
(Auftragszuweisung unmittelbar durch Diktierberechtigten vs. Auftragszuweisung durch Schreibdienstleiterin)

Zugriff auf Schreibdienstalternativen
(Inanspruchnahme nur eines vorherrschenden Schreibdienstes durch die Diktierberechtigten vs. Inanspruchnahme anderer Schreibdienste in der Organisation)

Diese Merkmale wurden neben zahlreichen anderen erhoben und der Bildung von Typen der Schreibdienstorganisationen in den Ressorts zugrundegelegt. Es ergaben sich für die sechs Ressorts die folgenden Ausprägungen, die in den Abbildungen wiedergegeben sind und der Anschaulichkeit halber in einem Polaritätenprofil zusammengefaßt wurden (zur Datenbasis und Repräsentanz vgl. Materialienband der Ökonomengruppe, Abschnitt C. 3.2 und C 3.3).

Auf der Grundlage dieser Ergebnisse ist es möglich, drei Gruppen für die Schreibdienstorganisation in den untersuchten Ressorts zu unterscheiden. In keinem Fall handelt es sich allerdings um ganz reine Typen, sondern es vermischen sich jeweils auch Elemente anderer Typen:

Tabelle 32: SPEZIALISIERUNG DES SCHREIBARBEITSPLATZES
(nur Schreibearbeit vs. Mischearbeit)

	BMFT	BMZ	BMWI	BMJ	BMVG	BMI
Zeit für Büro- tätigkeiten a	15	14	14	7	4	5
Anteil der reinen Schreibzeit b	57	59	50	52	56	61
Verhältnis a : b	1:3,8	1:4,2	1:3,5	1:7,4	1:14	1:12

Die Zahlen geben an, wieviel Prozent der Gesamtarbeitszeit auf Bürotätigkeiten bzw. Schreibtätigkeiten entfallen (näheres hierzu vgl. S. 30).

Tabelle 33: ORGANISATORISCHE (DE-) ZENTRALISIERUNG
(Einzelarbeitsplätze vs. Schreibgruppen)

	BMFT	BMZ	BMWI	BMJ	BMVG	BMI
referatsorientierter Einzelschreibplatz (Einzelkräfte) a	28	28	38	20	13	
Schreibgruppen- arbeitsplatz (Kanzleikräfte) b	3	3	33	12	40	36
Verhältnis a : b	9,3:1	9,3:1	1,1:1	1,7:1	1:3,1	

Die Zahlen geben an, wieviele Schreibkräfte (absolut) sich auf referatsorientierten Einzelarbeitsplätzen bzw. auf Schreibgruppenarbeitsplätzen (Kanzlei, ZSD bzw. Pool) befinden. Die Aufteilung der an der Untersuchung beteiligten Schreibkräfte erfolgte aus der Kenntnis des Untersuchungsfeldes heraus und ist auch die Basis für die Auswertungen der Tätigkeits- und Schriftgutanalyse. Für das BMI konnte keine genaue Aufteilung vorgenommen werden; aus der Kenntnis des Feldes heraus ist es sehr wahrscheinlich, daß nahezu alle Schreibkräfte auf Schreibgruppenarbeitsplätzen arbeiten.

Tabelle 34: RÄUMLICHE (DE-) ZENTRALISIERUNG
(Arbeitsplatz nahe bei Diktierberechtigten vs.
weite Wege zu den Diktierberechtigten)

	BMFT	BMZ	BMWI	BMJ	BMVG	BMI
"kurze" Entfernung a	77	77	50	58	36	7
"weite" Entfernung b	23	21	49	42	61	93
Verhältnis a : b	3,3:1	3,3:1	1:1	1,4:1	1:1,7	1:13

Die Zahlen geben an, wieviel Prozent der Schreibkräfte die Entfernung zu den Diktierberechtigten mit "kurz" (noch auf dem gleichen Stockwerk) bzw. "weit" (anderes Stockwerk oder Gebäude) eingestuft haben.

Tabelle 35: SPEZIALISIERUNG IM HINBLICK AUF AUFTRAGGEBER
VON SCHREIBARBEIT
(Arbeit für ein Referat oder wenige Diktierberechtigte vs. Arbeit für große Abteilungen oder viele Diktierberechtigte)

	BMFT	BMZ	BMWI	BMJ	BMVG	BMI
Arbeiten für Referate a	38	31	61	29	41	16
Arbeiten für Abteilungen b	1	4	15	9	29	25
Verhältnis a : b	38:1	8:1	4:1	3,2:1	1,4:1	1:1,5

Die Zahlen geben an, wieviele Schreibkräfte (absolut) für Referate bzw. Abteilungen arbeiten (Selbsteinschätzung der Schreibkräfte).

Tabelle 36: REGELUNG DER ANWEISUNGSBEFUGNIS
(Auftragszuweisung unmittelbar durch den Diktierberechtigten vs. Auftragszuweisung durch Schreibdienstleiterin)

		BMFT	BMZ	BMWl	BMJ	BMVG	BMI
direkt durch Diktierberechtigte	a	30	32	43	21	26	5
durch Schreibdienstleiterin	b	4	5	21	11	31	32
Verhältnis	a : b	7,5:1	6,4:1	2:1	2:1	1:1,2	1:6,4

Die Zahlen geben an, wieviele der befragten Schreibkräfte (absolut) überwiegend ihre Schreibaufträge durch den Diktierberechtigten bzw. die Schreibdienstleiterin zugewiesen bekommen.

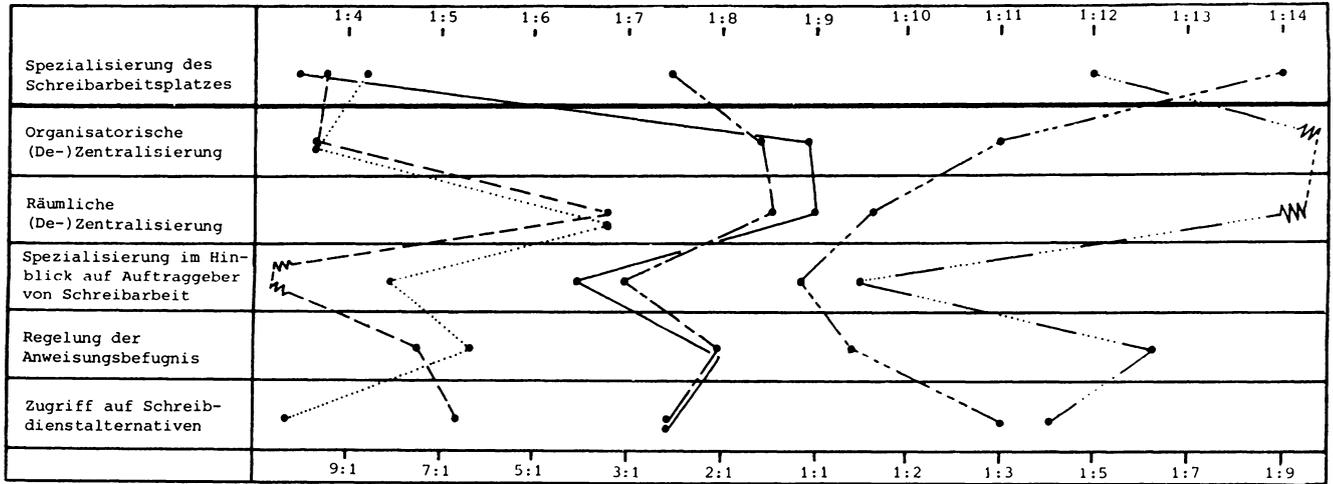
Tabelle 37: ZUGRIFF AUF SCHREIBDIENSTALTERNATIVEN
(Inanspruchnahme nur eines vorherrschenden Schreibdienstes durch die Diktierberechtigten vs. Inanspruchnahme anderer Schreibdienste in der Organisation)

		BMFT	BMZ	BMWl	BMJ	BMVG	BMI
Zugriff auf dominanten Schreibdiensttyp	a	47	41	90	30	151	129
Zugriff auch auf alternative Schreibdienstformen	b	7	4	40	12	50	30
Verhältnis	a : b	6,7:1	10,2:1	2,2:1	2,5:1	1:3,0	1:4,3

Die Zahlen geben an, wieviele der befragten Diktierberechtigten auf den jeweils dominanten Schreibdienst bzw. auch auf alternative Schreibdienste zurückgreifen. Im BMFT, BMZ und BMWl dominiert der Zugriff auf Einzelschreibkräfte, im BMVG und BMI dagegen der Zugriff auf Schreibgruppen, während im BMJ ein fast ausgeglichenes Verhältnis vorliegt. Das Verhältnis a : b wurde beim BMVG und BMI umgekehrt, um die Tendenz zum Zugriff auf zentrale Schreibgruppen sichtbar zu machen.

- Typ 1: Referatsschreibdienst
 Ressorts: BMFT, BMZ
 Merkmale: - Starke organisatorische und räumliche Zentralisierung
 - Arbeit für Diktierberechtigte in einem bestimmten Referat
 - Auftragszuweisung direkt durch Diktierberechtigte
 - relativ starke Mischstätigkeit
- Typ 2: Dualer Schreibdienst
 Ressorts: BMJ, BMWi
 Merkmale: - Existenz zweier paralleler Schreibdienstorganisationen, nämlich eines referatsorientierten Einzelschreibdienstes und einer bzw. mehrerer Schreibgruppen
 - beide Schreibdienste sind personell ähnlich stark und können von den Diktierberechtigten weitgehend parallel in Anspruch genommen werden
 - etwas stärkere Abteilungsorientierung
 - wachsende Bedeutung der Schreibdienstleitung bei Auftragszuweisung
- Typ 3: Gruppenschreibdienst
 Ressorts: BMI, BMVg
 Merkmale: - Starke organisatorische und räumliche Zentralisierung
 - starke Einschaltung der Schreibdienstleiterin
 - stärkere Abteilungsorientierung
 - Abnahme der Mischstätigkeit

So deutlich gewisse Unterschiede zwischen den drei Typen auch zutage treten und damit die Typenbildung begründen, so muß doch darauf hingewiesen werden, daß sich die vorgefundenen Schreibdienstorganisationen zum Teil auch erheblich ähneln. Keine Schreibdienstorganisation der Ressorts deckt sich mit einem (in der Schlagwortdiskussion häufig behaupteten) reinen Typus (ausschließlich Vorzimmerschreibdienst bzw. völlig zentralisierter Schreibdienst). Der Referatsschreibdienst gleicht in einigen Merkmalen dem Vorzimmerschreibdienst, während der Gruppenschreibdienst wesentliche Merkmale des zentralen Schreibdienstes aufweist. Die Existenz unterschiedlicher, prinzipiell parallel verfügbarer organisatorischer Lösungen in allen Ressorts zeigt die Differenziertheit, mit der die Behördenpraxis - jeweils mit unterschiedlicher Gewichtung - die organisationsinterne Nachfrage nach Schreib- und Büroleistungen zu bewältigen sucht. Dieser interessante Befund erleichtert keineswegs die Feststellung von möglichen Wirtschaftlichkeitsunterschieden zwischen den genannten Schreibdienstorganisationstypen.



Schreibdienststyp

Referatsschreibdienst

dualer Schreibdienst

Gruppenschreibdienst

BMFT -----

BMWi _____

BMVg _____

BMZ

BMJ _____

BMI _____

Erläuterung: Die Abbildung zeigt, in welchen Dimensionen sich die Schreibdienststypen deutlich voneinander unterscheiden. Jede Dimension hat zwei gegensätzliche Pole. Für jedes Ministerium wurden die Ausprägungen der Dimensionen erhoben und zueinander ins Verhältnis gesetzt (siehe die Errechnung der Werte in vorhergehenden Abbildungen).

Die obere Skala gilt nur für die Dimension "Spezialisierung des Schreibarbeitsplatzes". Sie bezeichnet das Verhältnis der Zeit, die für Büroarbeiten aufgewendet wird, zu der Zeit, die nur für Schreiben verwendet wird. Je weiter man sich auf der Skala nach rechts bewegt, desto stärker ist die Spezialisierung hinsichtlich der Schreibearbeit.

Die untere Skala gilt für alle übrigen Dimensionen. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den beiden Polen einer Dimension wird mit 1:1 bezeichnet und liegt in der Mitte der Skala.

Abb. 29: Merkmalsprofile der Schreibdienststypen

7.4 Die isolierte Wirtschaftlichkeit des Schreibdienstes (Wirtschaftlichkeitsebene I)

7.4.1 Leistung

Die Leistung einer Schreibdienstorganisation liegt letztlich in ihren Beiträgen, die sie zur Erfüllung des Sachprogramms einer Behörde erbringt. In dieser globalen Aussage ist die Leistungsmessung nicht operational. Das Problem der Leistungsmessung ist weder betriebswirtschaftlich (Leistung einer Organisation) noch arbeitswissenschaftlich (Leistung eines arbeitenden Menschen) zufriedenstellend gelöst.

Leistung kann nur indirekt, d. h. über Ersatzgrößen, gemessen werden. Inwieweit solche Ersatzgrößen valide Indikatoren für die tatsächlich erbrachte Leistung sind, kann letztlich nur mit einschränkender Sicherheit bestimmt werden.

In der Organisationspraxis und in zahlreichen Veröffentlichungen über die Organisation der Schreibdienste werden als Maßgrößen für die Leistung der Schreibdienste

- Anschlagzahlen oder
- Seitenzahlen

empfohlen. Es wurde bereits einleitend darauf verwiesen, daß Anschlagzahlen oder Seitenzahlen für sich keine validen Leistungsindikatoren sein können.

Auf diesen Sachverhalt wird noch näher einzugehen sein. Wenn im Rahmen dieser Untersuchung dennoch Anschlagmessungen und Seitenzählungen neben anderen Erhebungen zur Leistungsmessung durchgeführt wurden, so geschah dies mit gutem Grund. Die bisher in der Praxis vorherrschend angewandten Verfahren mußten auch hier eingesetzt werden, damit eine sachliche Auseinandersetzung über den Aussagewert von derartigen Outputmessungen stattfinden kann. Im folgenden nimmt daher die Erörterung von Anschlag- und Seitenzahlen auf dieser Wirtschaftlichkeitsebene auch einen breiten Raum ein. Wir halten die Erörterung dieses Sachverhalts für ein zentrales Problem. Es soll im Zusammenhang mit der Diskussion anderer Leistungsindikatoren der Schreibdienste, die vor allem auch qualitative Aspekte der Schreibleistung berücksichtigen, gezeigt werden, in welchem Maße eine auf bloße Anschlag- oder Seitenzählung reduzierte Leistungserfassung die reale Leistungssituation der Schreibdienste verzerren kann.

Als Leistungsindikatoren sollen auf dieser Wirtschaftlichkeitsebene im einzelnen betrachtet werden:

- erstelltes Schriftgut, "gemessen" in tatsächlichen (unbewerteten) Anschlägen (33) und Seiten je Tag bzw. Stunde,
- qualitative Komponenten der Schriftguterstellung,
- Schreibzeit,
- Niveau der technischen Ausstattung,
- Verweilzeit des Schriftgutes im Schreibdienst.

Tabelle 38: LEISTUNGSINDIKATOREN DER SCHREIBDIENSTTYPEN

Leistungsindikatoren WI	Referatsschreibdienst BMFT						Dualer Schreibdienst BMJ						Gruppenschreibdienst BMVg						BMI																			
	BMZ			BMWi			BMVg			BMI																												
	Einzel- kräfte	Kanzlei- kräfte	ins- gesamt	Einzel- kräfte	Kanzlei- kräfte ⁵⁾	ins- gesamt	Einzel- kräfte	Kanzlei- kräfte	ins- gesamt	Einzel- kräfte	Kanzlei- kräfte	ins- gesamt	Einzel- kräfte	Kanzlei- kräfte	Zentral- Schreib.	ins- gesamt	Kanzlei- kräfte	Textauto- kräfte ⁷⁾	ins- gesamt																			
Anschläge / Std. je Schreibkraft:	insgesamt																			8600	12100	9100	6900	7900	7000	8600	8900	8700	6100	6400	6300	5900	5800	8700	7800	7100	25800	10500
Schreibmaschine	insgesamt																			8600	8100	-	6900	-	-	8600	8400	-	6100	6500	-	5900	5800	7900	-	7100	-	-
Textautomat	insgesamt																			-	14400	-	-	7900	-	-	10100	-	-	6100	-	-	-	16700	-	-	25800	-
Anschläge / Tag je Schreibkraft:	insgesamt																			39300	52000	41300	31900	47500	33100	37000	35000	36400	21800	29200	25000	25100	26600	39800	35200	34000	133400	50700
Schreibmaschine	insgesamt																			39300	39800	-	31900	-	-	37000	27400	-	21800	28700	-	25100	26600	36000	-	34000	-	-
Textautomat 1)	insgesamt																			-	56100	-	-	47500	-	-	16600 S 34300 T 50900	-	-	13900 S 22500 T 36400	-	-	-	17900 S 44800 T 62700	-	-	133400	-
Seiten / Std. je Schreibkraft:	insgesamt																			5,8	8,5	6,2	4,6	5,4	4,7	6,7	4,6	5,9	4,4	4,7	4,5	4,8	4,3	4,8	4,8	4,0	9,0	4,9
Schreibmaschine	insgesamt																			5,8	6,9	-	4,6	-	-	6,7	4,2	-	4,4	4,7	-	4,8	4,3	4,6	-	4,0	-	-
Textautomat	insgesamt																			-	9,5	-	-	5,4	-	-	5,8	-	-	4,3	-	-	-	7,5	-	-	9,0	-
Seiten / Tag je Schreibkraft:	insgesamt																			26,6	36,6	28,0	21,6	32,7	22,7	28,6	18,2	24,8	15,7	21,3	17,9	20,3	19,6	22,2	21,5	19,3	46,9	23,8
Schreibmaschine	insgesamt																			26,6	34,0	-	21,6	-	-	28,6	13,7	-	15,7	20,9	-	20,3	19,6	21,0	-	19,3	-	-
Textautomat 1)	insgesamt																			-	36,7	-	-	32,7	-	-	8,3 S 19,7 T 28,0	-	-	10,2 S 15,8 T 26,0	-	-	-	10,5 S 20,1 T 30,6	-	-	46,9	-
Schreibzeit in % je Schreibkraft:	insgesamt																			57	53	56	58	75	59	54	49 ²⁾	52	45	57	50	53	57	57	56	60	65	61
Schreibmaschine	insgesamt																			57	61	-	58	-	-	54	41	-	45	56	-	53	-	57	-	60	-	-
Textautomat 1)	insgesamt																			-	49	-	-	75	-	-	25 S 43 T 68	-	-	27 S 46 T 73	-	-	57	28 S 34 T 62	-	-	65	-
Schreibbezogene Nebentätigkeiten	insgesamt																			8	7	8	6	3	6	6	20	11	10	13	11	11	12	10	11	8	4	8
Schreibzeit und schreibbezogene Nebentätigkeiten	insgesamt																			65	60	64	64	78	65	60	69	63	55	70	61	64	69	67	67	68	69	69
Verweildauer in Minuten:	1 über SDL																			-	-	3)	-	214 ⁴⁾	230	-	448 ⁴⁾	434	-	307 ⁴⁾	293	-	277 ⁴⁾	5)	273	-	-	253
	2 direkt an SK																			171	65	157	300	169	289	268	260	238	140	303	172	74	162		153	-	-	129

Tabelle 39: QUALITATIVE KOMPONENTEN DER SCHRIFTGUTERSTELLUNG

Schreibdiensttyp	Referatsschreibdienst						Dualer Schreibdienst						Gruppen-schreibdienst						
Ministerium	BMFT			BMZ			BMJ			BMi			BMVg				BNI		
	Einzel-schreib-kräfte	Kanzlei-schreib-kräfte	ins-gesamt	Einzel-schreib-kräfte	Kanzlei-schreib-kräfte	Zentr. Schreib-dienst	ins-gesamt	Kanzlei-schreib-kräfte	Ske an Textau-tomat.	ins-gesamt									
Vorlagenart																			
handschriftlich	52	18	45	55	22	51	20	5	15	57	41	50	51	58	30	38	29	10	23
Phonodiktat	26	4	22	20	13	20	52	19	42	9	17	13	6	11	21	16	24	1	16
maschinenschriftl.	19	78	30	23	63	27	22	76	39	21	31	26	34	30	48	43	38	89	55
Maschinendiktat	1	--	1	1	--	1	3	--	2	5	5	5	4	1	1	1	8	--	5
nach Stichworten	2	--	2	--	2	1	3	--	2	2	2	2	1	--	--	--	1	--	1
Stenodiktat	--	--	--	--	--	--	--	--	--	6	1	4	4	--	--	2	--	--	--
Textstruktur																			
Fließtext	81	83	81	82	51	79	90	93	91	76	73	75	72	56	80	76	79	57	71
Vordrucke	13	1	9	7	2	6	3	2	3	5	12	8	10	12	4	6	6	5	6
Tabellen/	4	5	5	4	2	4	4	2	3	9	6	7	6	6	6	6	5	23	11
Statistiken	2	11	5	7	45	11	3	3	3	10	9	10	12	26	10	12	9	15	12
gemischte Texte																			
Form der Erledigung																			
Reinschrift	47	72	51	53	69	67	34	58	42	56	54	55	79	78	74	75	48	48	49
Entwurf	10	12	10	7	6	6	49	39	46	12	9	11	15	11	20	18	27	50	35
Reinschrift und	43	16	39	40	25	27	17	3	12	12	37	34	6	11	6	6	25	2	17
Entwurf																			
Besonderheiten¹⁾																			
Verschußsachen	4	--	3	--	--	--	1	--	1	2	2	2	2	--	1	1	3	--	2
Ausbesserung von	7	1	5	8	22	10	1	14	9	8	5	7	5	14	10	9	4	53	21
Texten	7	1	5	4	18	6	8	65	25	25	16	21	6	3	9	7	22	60	34
wiederkehrende	19	9	17	12	22	13	9	7	9	33	30	33	34	18	15	19	10	18	34
Texte	2	25	6	3	--	3	2	2	2	--	1	1	--	2	3	2	--	5	2
Fremdwörter und																			
Fachausdrücke																			
fremdsprachiger																			
Text																			
Anzahl der Durchschläge																			
kein Durchschlag	37	59	41	16	35	18	69	75	71	27	33	32	61	67	79	74	60	96	72
1 - 2 Durchschläge	50	40	48	44	47	46	28	25	27	27	36	31	27	19	15	19	35	4	24
3 - 6 Durchschläge	13	1	11	30	18	28	3	0	2	42	25	33	10	14	4	6	5	--	3
über 6 Durchschl.	0	0	0	8	0	8	0	0	0	4	6	4	2	0	2	1	--	--	1

Die Zahlen geben den prozentualen Anteil der Seiten innerhalb einer qualitativen Komponente des Schriftguts wieder. Bei der Wahl der Bezugsgröße "Anschläge" ergeben sich keine gravierenden Abweichungen.

1) Jede Kategorie der Besonderheiten stellt eine eigene Schwierigkeits-Komponente dar.

Fußnoten zur Tabelle 38:

- 1) In den Feldern mit mehreren Angaben erläutern die nachgestellten Buchstaben, mit welcher Technik die Schreibkräfte das Schriftgut erstellt haben. (S = Schreibmaschine, T = Textautomat). Die letzte Zahl ist jeweils die Summe.
- 2) Die Schreibzeit der Kanzleikräfte im BMJ fällt deshalb so niedrig aus, weil in den Zeitanzeigern auch die Zeiten der Lesekräfte eingerechnet werden. Deshalb ist der Zeitanzeiger der schreibbezogenen Nebentätigkeiten besonders hoch.
- 3) Im BMFT werden die Schriftstücke fast ausnahmslos direkt an die Schreibkräfte geleitet, so daß die Verweildauer 1 nicht berechnet werden konnte.
- 4) Die Abweichungen zwischen der Spalte "insgesamt" und "Kanzleikräfte" erklärt sich dadurch, daß die Schreibdienstleiterin vereinzelt auch Schreibaufträge an Einzelkräfte, Bürokräfte und Vorzimmerkräfte weiterleitet.
- 5) Schreibkräfte in zentralen Schreibdiensten und Kanzleikräfte wurden in der Schriftgutflußanalyse zusammengefaßt.
- 6) Im BMZ schreiben die Kanzleikräfte ausschließlich an Textautomaten.
- 7) Im BMI sind die Textautomatenkräfte, die ebenfalls Kanzleikräfte sind, gesondert ausgewiesen. Der Grund dafür ist zum einen der im Vergleich zu anderen Textautomatenkräften überdurchschnittliche Output, zum anderen die im Vergleich zu allen Schreibkräften im BMI überdurchschnittliche Beteiligung an der Untersuchung, die eine Überrepräsentanz der Textautomatenkräfte zur Folge hat.

Beispielhafte Erläuterung der Tabelle zu den Leistungsindikatoren W I:

- 1) Die Einzelkräfte aller Ministerien (im BMI die Kanzleikräfte) schreiben nur an der Schreibmaschine, so daß deren Werte "insgesamt" identisch sind mit den Werten die in der Rubrik "Schreibmaschine" eingetragen sind.
- 2) Die Kanzleikräfte (im BMVg der zentrale Schreibdienst) schreiben sowohl an der Schreibmaschine wie auch am Textautomaten oder, wie im BMZ und BMI, nur an Textautomaten. In der Spalte Kanzleikräfte sind unter der Rubrik "insgesamt" die Durchschnittswerte aller Kräfte, sowohl der Schreibmaschinenkräfte wie auch der Textautomatenkräfte angegeben, während in den beiden nachfolgenden Rubriken die Werte der Schreibmaschinenkräfte und Textautomatenkräfte gesondert ausgewiesen sind. Bei Schreibkräften, die an einem Arbeitstag sowohl am Textautomaten wie auch an der Schreibmaschine schreiben, sind die Durchschnittswerte nochmals aufgeschlüsselt (siehe BMJ, BMWi, BMVg).

Die Angaben zu den einzelnen Leistungsindikatoren können den nachfolgenden Tabellen "Leistungsindikatoren W I" und "Qualitative Komponenten der Schriftguterstellung" entnommen werden.

Erstelltes Schriftgut

Ausgehend von der tatsächlichen Anschlagszahl als Leistungsgröße der Schreibdienstorganisation zeigen sich mit Ausnahme des BMWi keine gravierenden Leistungsunterschiede hinsichtlich der realen Anschlagsleistung pro Stunde und Tag. Innerhalb der Schreibdiensttypen ergibt sich bei differenzierter Betrachtung eine etwas höhere Anschlagsleistung der Kanzleikräfte bzw. der Schreibkräfte in zentralen Schreibgruppen, wenn Textautomatenbedienung mitgerechnet wird.

Betrachtet man die Anschlagsleistung der Schreibkräfte an normalen Schreibmaschinen, so ergeben sich keine schreibdienst- oder arbeitsplatztypischen Unterschiede. Die häufig aufgeführte Behauptung, daß die Anschlagsleistung im zentralen Schreibdienst wesentlich höher als im Referatsschreibdienst oder an Mischarbeitsplätzen ist, findet in unserer Untersuchung keine Bestätigung.

Auch wenn man berücksichtigt, daß der Einsatz von Textautomaten bis vor kurzem aus technischen und Kostengründen vorwiegend zentralisiert erfolgen mußte, so ist seit kurzem und vor allem für die Zukunft im Grundsatz keine Organisationsabhängigkeit des Einsatzes solcher Hilfsmittel anzunehmen.

So ist zwar z. B. im BMI (Gruppenschreibdienst) mit 50 700 Anschlägen pro Tag und Schreibkraft eine wesentlich höhere Anschlagsleistung als im Referatsschreibdienst zu verzeichnen; eine Aufspaltung dieser Anschlagsleistung in Textautomaten- und Schreibmaschinenkräfte zeigt jedoch, daß der Output der Schreibmaschinenkräfte sich nicht erheblich von dem der Schreibkräfte im Referatsschreibdienst (34 000 Anschläge) unterscheidet. Eine Abweichung ist lediglich im BMWi sowohl bei der Seiten- als auch der Tagesanschlagsleistung zu verzeichnen.

Der Leistungsindikator "Seitenzahl" erbringt sowohl bei einem stundenweisen als auch tageweisen Vergleich ein strukturähnliches Bild wie die Angaben zu den Anschlägen. Daraus ergibt sich, daß die Seitenzahl als Maßgröße für die Leistung mit der tatsächlichen Anschlagszahl weitgehend zusammenhängt.

Qualitative Komponenten der Schriftguterstellung

Während vorgenannte Größen die Leistung nur quantitativ erfassen, müssen bei der Schriftguterstellung qualitative Komponenten wie die Art der Textvorlage, Textstruktur und Form der Erledigung, einige Besonderheiten und die Anzahl der Durchschläge als besondere Schwierigkeitsgrade berücksichtigt werden (vgl. Tab. 39).

Im Referatsschreibdienst werden die Texte überwiegend nach handschriftlichen Vorlagen geschrieben, während im Gruppendienst die maschinenschriftliche Vorlage überwiegt. Im dualen Schreibdienst bietet sich ein sehr heterogenes Bild. Das Phonodiktat, das allgemein als am wirtschaftlichsten eingestuft wird, findet bei allen Schreibaufträgen (Ausnahme BMJ) eine äußerst geringe Anwendung.

Eine Reihe weiterer Schwierigkeitsgrade der Texterstellung ist der Tabelle "Qualitative Komponenten der Schriftguterstellung" zu entnehmen.

Aus der Verschiedenartigkeit der Schwierigkeitskomponenten ergibt sich eine schwer überschaubare Vielzahl von Kombinationsmöglichkeiten. Eine standardisierte Bewertung der Leistungsqualitäten erscheint deshalb unmöglich. Die vielfach übliche Praxis der Berücksichtigung von Schwierigkeitsgraden über eine Multiplikation der tatsächlichen Anschläge mit Bewertungsfaktoren führt zu weitgehend willkürlichen und wenig sinnvollen Ergebnissen (vgl. Kap. 9).

Schreibzeit

- reine Schreibzeit

Es kann davon ausgegangen werden, daß alle qualitativen Komponenten der Schriftguterstellung in der Zeit, die für die Bewältigung eines Schreibauftrages benötigt wird, ihren Niederschlag finden, so daß die Schreibzeit als eigenständiger Leistungsindikator betrachtet werden kann. Diese reine Schreibzeit beträgt im Referatsschreibdienst (BMFT, BMZ) ca. 58 %, im dualen Schreibdienst ca. 51 % und im Gruppenschreibdienst des BMVg 56 % und des BMI 61 % der Arbeitszeit.

Ein Vergleich der Leistungsunterschiede innerhalb eines Organisationstyps zwischen den Ressorts erhärtet die Vermutung, daß die tatsächlich benötigte Schreibzeit ein valider Indikator für die Schreibleistung sein dürfte (siehe Tab. 38).

Der Referatsschreibdienst des BMZ erbringt durchschnittlich eine Tagesleistung von 33 100 Anschlägen (22,7 Seiten) pro Schreibkraft im Vergleich zu 41 400 Anschlägen (28,1 Seiten) im BMFT. Diesem "Leistungsgefälle" steht eine fast gleiche Schreibzeit gegenüber (BMZ: 59 %, BMFT: 57 %). Bei Berücksichtigung der schreibbezogenen Nebentätigkeiten ergeben sich gleiche Zeitanteile von 65 %. Eine Erklärung für die geringere Anschlags- und Seitenzahl des BMZ bei fast gleicher Schreibzeit kann zum einen darin gesehen werden, daß im BMZ das technische Ausstattungsniveau (vgl. Tab. 40) schlechter ist (z. B. veraltete Schreibmaschinen ohne Korrekturtaste), zum anderen müssen im BMZ bei 82 % der Schriftstücke Durchschläge angefertigt werden (BMFT: 43 %). In Anbetracht des hohen Anteils an Reinschriften wirkt sich diese Schwierigkeit verstärkt auf das Leistungsniveau aus.

Ein Vergleich des dualen Schreibdienstes zwischen den Ressorts BMWi und BMJ ist ähnlich aufschlußreich. Hier zeigt sich insbesondere auf der Grundlage der Anschlagsleistung für das BMJ ein höherer Output sowohl für den Einzelschreibdienst als auch für die Schreibgruppe gegenüber dem BMWi. Die Schreibzeit liegt dagegen im BMWi für die Schreibgruppe bei 57 % gegenüber der im BMJ mit 49 %. Für die Einzelschreibkräfte ergibt sich im BMWi eine Schreibzeit von 45 % gegenüber 54 % im BMJ. Als Erklärung für die hohen Abweichungen der Anschlagsleistungen bei gegenläufiger Schreibzeit bieten sich die erschwerenden Komponenten der Schriftguterstellung zwischen BMWi und BMJ an. Während das BMWi einen hohen Anteil handschriftlicher Vorlagen (50 %) im Vergleich zum BMJ (15 %) aufweist, ergibt sich beim Phonodiktat ein umgekehrtes Verhältnis (BMW: 15 %, BMJ: 40 %).

Als zusätzlich erschwerend erweist sich auch im BMWi die Textstruktur (Fließtexte: BMWi: 75 %, BMJ: 91 %; gemischte Texte: BMWi: 10 %, BMJ: 3 %). Eine weitere Erschwernis besteht im BMWi durch den höheren Anteil an Reinschriften in Verbindung mit einer höheren Durchschlagszahl.

- Schreibbezogene Nebentätigkeiten

Unter schreibbezogenen Nebentätigkeiten werden die Tätigkeitsarten "Arbeitsplatz herrichten", "Stenogramm-Aufnahme", "Korrekturlesen" und "Rückfragen zum Schriftgut" zusammengefaßt. Hinsichtlich der verschiedenen Schreibdienstorganisationen ergeben sich bei dieser Maßgröße keine großen Unterschiede. Sie schwankt zwischen 6 und 11 % der täglichen Arbeitszeit.

Niveau der technischen Ausstattung

Die Arbeitsleistung der Schreibkräfte wird sicherlich durch die technischen Hilfsmittel der Schriftguterstellung mitbeeinflusst. Das Niveau der technischen Ausstattung ist aber kein Merkmal eines bestimmten Schreibdiensttyps. Es stellt eine generell zu berücksichtigende Bedingung der Leistungserstellung dar.

Die technische Ausstattung ist in den untersuchten Ressorts - wie nachfolgende Tabelle zeigt - zum Teil unterschiedlich. Der Einfluß auf die durchschnittliche Tagesleistung einer Schreibkraft kann bei einzelnen Wirtschaftlichkeitsindikatoren nur qualitativ beurteilt werden. Hinweise gibt auch die Tabelle 38 (Schreibmaschine vs. Textautomat).

Tabelle 40: TECHNISCHE AUSSTATTUNG						
	Referats-schreibdienst		Dualer Schreibdienst		Gruppen-schreibdienst	
	BMFT	BMZ	BMWi	BMJ	BMVG	BMI
mechanische Schreibmaschine	-	-	3	3	-	-
elektrische Schreibmaschine	3	86	89	54	57	67
elektrische Schreibmaschine mit Korrekturtaste	82	6	1	33	37	19
Textautomat	15	8	7	10	6	14
Die Zahlen geben an, wieviel Prozent der befragten Schreibkräfte nach ihrer Aussage "immer" oder "sehr oft" an den bezeichneten Büromaschinen arbeiten.						

Allgemein ist festzustellen, daß das technische Niveau in den Ressorts - gemessen am Entwicklungsstand der Büromaschinen - (mit Ausnahme des BMFT) als schlecht (d.h. leistungsmindernd) einzustufen ist.

Dies ist umso unverständlicher, als der Anteil der Ausstattungskosten an der Kostenstruktur des Arbeitsplatzes (wie weiter unten gezeigt wird) sehr gering ist (maximal 10 %). Investitionen sollten deshalb aus betriebswirtschaftlicher Sicht eigentlich leicht fallen, unterbleiben jedoch vielleicht, weil das kameralistische Haushaltsdenken die einmalige Anschaffungsausgabe, nicht dagegen den jährlichen Nutzungsverzehr (Abschreibung) bei der Beschaffung technischer Geräte betont.

Verweilzeit

Die Verweilzeit ist die Zeit, die ein Schreibauftrag beim Durchlauf im Schreibdienst benötigt. Sie beginnt mit dem Empfang der Vorlage durch die Schreibdienstleitung oder Schreibkraft und endet mit dem Abtransport des Schriftstücks aus dem Schreibbereich. Die Zeiten außerhalb des Schreibdienstes, wie die Transportzeiten, werden hier nicht berücksichtigt (vgl. hierzu Kap. 7.5.1).

Werden die Schreibaufträge über die Schreibdienstleitung (SDL) an die Schreibkräfte geleitet, sprechen wir von Verweildauer 1, werden sie direkt an die Schreibkräfte gegeben, von Verweildauer 2 (vgl. Tab. 38).

Insgesamt kann festgestellt werden, daß die Verweildauer zunimmt, wenn die Schriftstücke über eine Schreibdienstleiterin an die Schreibkräfte weitergegeben werden (Ausnahme BMZ).

Ein sehr interessantes Ergebnis der Schriftgutanalyse ist darin zu sehen, daß die im Referatsschreibdienst wie im Gruppenschreibdienst des BMVg untypischen Schreibkraftstellen (im 1. Fall Kanzleikräfte, im 2. Fall Einzelkräfte) die kürzesten Verweilzeiten aufweisen. Zurückzuführen ist dies in den beiden Schreibdiensttypen auf den höheren Anteil an eiligem Schriftgut bei den jeweils untypischen Schreibkraftstellen. Im dualen Schreibdienst verlassen die erstellten Schriftstücke am schnellsten bei den Einzelkräften den Schreibbereich wieder, wenn auch zwischen dem BMWi und BMJ erhebliche Unterschiede zu verzeichnen sind.

Beim Vergleich der Schreibdienstorganisationstypen liegen Gruppenschreibdienst BMVg und BMI und Referatsschreibdienst BMFT sowie dualer Schreibdienst BMWi in etwa gleich, während BMJ und BMZ deutlich längere Verweilzeiten aufweisen. Die Tendenz zur etwas günstigeren Verweildauer im Gruppenschreibdienst kann u. a. auf die unterbrechungsfreiere Arbeit sowie den erleichterten Arbeitsausgleich zurückgeführt werden.

7.4.2 Kosten

Auf der Wirtschaftlichkeitsebene I werden die Kosten und Leistungen der zum Schreibdienst gehörenden Schreibarbeitsplätze gegenübergestellt. Es kann davon ausgegangen werden, daß die Kosten der Schreiborganisa-

tion bezüglich der hier zu betrachtenden Kostenkomponenten pro Schreibkraft sich nicht wesentlich unterscheiden.

Die Kosten eines Schreibeplatzes setzen sich aus folgenden Kostenkomponenten zusammen:

- Personalkosten,
- Personalnebenkosten,
- Ausstattungskosten eines Arbeitsplatzes (z. B. technische Ausstattung, Raumkosten),
- anteilige allgemeine Verwaltungskosten.

Die den Personalkosten zugehörigen Kostenansätze lassen sich nach den durch Besoldungsrecht und Tarifverträgen festgelegten Bezügen unter Berücksichtigung der besonderen Verhältnisse des jeweiligen Stelleninhabers im Einzelfall berechnen.

Wirtschaftlichkeitsberechnungen können jedoch nicht auf den jeweiligen Stelleninhaber abgestellt werden, da bei jedem Stellenwechsel eine neue Wirtschaftlichkeitsrechnung erfolgen müßte. Vielmehr ist von Durchschnittswerten auszugehen, da sich die aufgrund unterschiedlicher persönlicher Verhältnisse ergebenden Abweichungen im Durchschnitt der Verwaltung ausgleichen.

Nach Durchsicht einschlägiger Veröffentlichungen (KGSt, Institut für Textverarbeitung, verschiedene Firmenberechnungen, Kienbaum Unternehmensberatung) nehmen die Personalkosten ca. 85 % der Kosten eines Schreibeplatzes ein und können nach unseren Berechnungen und Erkundungen in den Ressorts mit etwa 50 000, -- DM incl. aller Personalnebenkosten angesetzt werden (Stand 1978). Dementsprechend sind die Gesamtkosten des Arbeitsplatzes auf

ca. DM 59.000, -- anzusetzen.

Aufgrund des relativ geringen Anteils der Ausstattungskosten sowie der Verwaltungskosten an der Gesamtkostenstruktur eines Schreibeplatzes fallen die in den einzelnen Ressorts z. T. durchaus unterschiedlichen technischen Ausstattungen sowie räumlichen Gegebenheiten (welche zu unterschiedlichen Abschreibungssätzen führen) aus kostenwirtschaftlicher Sicht kaum ins Gewicht und können daher bei dieser vergleichenden Wirtschaftlichkeitsuntersuchung außer Betracht bleiben. Der Einfluß unterschiedlicher bzw. mangelhafter Ausstattung auf die Leistungsfähigkeit ist fallweise bei der Analyse von Leistungsindikatoren zu berücksichtigen.

Es kann demnach davon ausgegangen werden, daß die Kosten eines Schreibeplatzes in den untersuchten Ressorts im wesentlichen gleich sind. Eine Kostenbetrachtung muß ferner unter Zugrundelegung der unterschiedlichen Personalsituation der Ressorts erfolgen. Ein Vergleich der Ministerien führt hierbei zu durchaus unterschiedlichen Input-Werten, wenn die Ist-Stellenrelation "Diktierberechtigte zu Schreibkräften", die zwischen 4,9 : 1 und 8,3 : 1 schwankt, betrachtet wird. (Eine ausführliche Behandlung der unterschiedlichen Stellenrelationen erfolgt im Materialienband der Ökonomegruppe, Abschnitt B 3).

Eine Wirtschaftlichkeitsbeurteilung von Schreibdienstorganisationen durch Ansetzen dieser Schlüsselzahlen als Multiplikator für die Kosten einer Schreibdienstorganisation bleibt vordergründig, da wesentliche Kosteneffekte unberücksichtigt bleiben. Beispielsweise verkennt eine solche Verfahrensweise, daß in den Ministerien in unterschiedlicher - nur schwer bestimmbarer - Stärke verdeckte Schreibkapazität genutzt wird (gemeint sind Planstelleninhaber von Nichtschreibkraft-Stellen, die aber dennoch vornehmlich schreiben, z. B. Bürokräfte).

Eine umfassende Wirtschaftlichkeitsbetrachtung muß deshalb auch komplexere Kostenzusammenhänge der Schreibdienstorganisationen berücksichtigen, die in den Wirtschaftlichkeitsebenen II bis IV erörtert werden.

7.4.3 Zusammenfassung

Die auf dieser Wirtschaftlichkeitsebene erfaßten und dargelegten Leistungs- und Kostenindikatoren der Schreibdienste bilden eine erste Basis aber noch keine ausreichende Grundlage für einen globalen Wirtschaftlichkeitsvergleich. Die vielfältigen Zusammenhänge zwischen Schreibdienstorganisationen und dem organisatorischen Umfeld auf der Kostenwie auf der Leistungsseite fehlen noch. Wir haben diese Ebene der Betrachtung deshalb auch als "isolierte Wirtschaftlichkeit" bezeichnet.

Von Interesse war auf dieser Ebene vor allem die Diskussion der Einzelindikatoren der Leistungsmessung. Es zeigt sich, daß hinsichtlich der Leistungsindikatoren "Anschläge" und "Seitenzahl" keine nennenswerten organisations- und arbeitsplatztypischen Unterschiede festzustellen sind. Alle Schreibdienste schneiden - legt man die Vergleichswerte über Anschlagzahlen aus dem Bericht des Bundesrechnungshofes zugrunde - gut ab.

Die höhere Anschlagsleistung in Kanzleien oder Schreibgruppen resultiert vorwiegend aus dem Einsatz von Textautomaten. Der Einsatz von Textautomaten ist jedoch prinzipiell nicht organisationstyp-abhängig, weil die Kostenentwicklung in der Bürotechnik heute einen dezentralen Einsatz dieser Geräte für den größten Teil der Schriftguterstellung ermöglicht.

Wird als Leistungsindikator neben den Anschlags- und Seitenzahlen die effektiv benötigte Schreibzeit herangezogen, so zeigt sich, daß quantitative Erschwernisse der Schriftguterstellung sich in dieser Maßgröße niederschlagen, während sie bei outputbezogenen Maßgrößen außer Ansatz bleiben. Ein Leistungsvergleich zwischen den Ressorts, der auf Anschlags- oder Seitenzählung beschränkt bleibt, verzerrt die reale Leistungssituation.

Als weitere Leistungsindikatoren müssen auf dieser Wirtschaftlichkeitsebene neben der Schreibzeit die Anteile für Nebentätigkeiten sowie die Verweildauer berücksichtigt werden.

7.5 Die erweiterte Wirtschaftlichkeit der Schriftguterstellung (Wirtschaftlichkeitsebene II)

Leistungs- und Kostenkonsequenzen, die von einer Schreibdienstorganisation indirekt im Schreibdienstumfeld ausgelöst werden, sind Untersuchungsgegenstand der erweiterten Wirtschaftlichkeit. Es handelt sich um Effekte, die in den bisher bekannt gewordenen Schreibdienstuntersuchungen nicht systematisch berücksichtigt werden. Zu den folgenden Leistungs- und Kostenindikatoren dieser Wirtschaftlichkeitsebene werden wichtige Ergebnisse vorgestellt:

Leistungsindikatoren

- Tätigkeitsstruktur
- Durchlaufzeit

Kostenindikatoren

- Leerzeiten und Verteilzeiten
- Betriebswirtschaftliche Überwälzungskosten
- Fehlerhäufigkeit und Unklarheiten
- Kosten der Vorlageart
- Kosten des Eigentransportes
- Fluktuations- und Krankheitskosten

7.5.1 Leistungsindikatoren

Tätigkeitsstruktur

In der Arbeitszeit, die nicht für Schriftguterstellung und entsprechende Nebenarbeiten (vgl. Tab. 41 Ziff. 1-3) benötigt wird, erbringen Schreibkräfte ebenfalls Leistungen, die für die Organisation und ihre Aufgabenerfüllung wichtig sein können. Hierzu zählen insbesondere Bürotätigkeiten (vgl. Tab. 41 Ziff. 4) wie dienstliche Wege, Registraturarbeiten, Unterlagen zusammenstellen, Hilfssachbearbeitertätigkeiten, ferner auch Telefonate (vgl. Tab. 41 Ziff. 9).

Es zeigen sich typenbezogen deutliche Unterschiede. Schreibdienste mit großem Anteil an Einzelarbeitsplätzen erbringen aufgrund des engen Koordinationsverhältnisses zu den Diktierberechtigten wesentlich mehr allgemeine Büroleistungen als solche mit überwiegend Schreibgruppen-Arbeitsplätzen. Die Mitwirkung bei der telefonischen Kommunikation ist ebenfalls wesentlich höher. Die Leistungsbeurteilung der Referats- und Dualschreibdienste ist also um die aufgezeigten Zusatzleistungen jeweils zu ergänzen. Es findet in gleichem Umfang eine Entlastung anderer Stellen (Diktierberechtigte oder sonstige Bürokräfte) statt.

Gesamtdurchlaufzeit

Ein wichtiger - für die Aufgabenerfüllung der Ressorts oft dominanter - Leistungsindikator ist die Durchlaufzeit von Schreibaufträgen. Diese Leistungsgröße wird in den meisten Untersuchungen überhaupt nicht erfaßt.

Tabelle 41: TÄTIGKEITSSTRUKTUR DER SCHREIBKRÄFTE						
	Referats- schreibdienst		Dualer Schreibdienst		Gruppen- schreibdienst	
	BMFT	BMZ	BMWI	BMJ	BMVG	BMI
1) Maschineschreiben	52	52	48	46	53	52
2) Textautomaten- bedienung	5	7	2	6	3	9
3) Schreibbezogene Nebentätigkeiten	8	6	11	11	11	8
4) Bürotätigkeiten	15	14	15	7	5	5
5) "Keine Arbeit vorhanden"	4	1	4	4	3	3
6) Pausen und Kaffeekochen	9	12	11	16	13	12
7) Sonstige Tätigkeiten	2	1	1	2	1	1
8) Sonstiges	6	8	7	8	12	10
9) Telefonate pro Arbeitstag	10	17	10	3	2	1
In den ersten acht Zeilen stellen die Zahlen den Prozentanteil der jeweiligen Tätigkeitsarten an der Gesamtarbeitszeit dar. Bei den Telefonaten ist die durchschnittliche Anzahl pro Arbeitstag (absolut) wiedergegeben.						

Die durchschnittliche Gesamtdurchlaufzeit der Schreibaufträge in Minuten, gemessen an der Fertigstellung bzw. Weiterleitung der Vorlage durch den Diktierberechtigten bis zum Empfang des bearbeiteten Schreibauftrages durch den Diktierberechtigten, verteilt sich wie folgt auf die Schreibdienstorganisationen:

Tabelle 42: DURCHLAUFZEIT DES SCHRIFTGUTES						
	Referats-schreibdienst		Dualer Schreibdienst		Gruppen-schreibdienst	
	BMFT	BMZ	BMWl	BMJ	BMVG	BMI
Gesamtdurchlaufzeit durchschnittlich	419	578	347	628	696	592
davon: Verweildauer außerhalb des Schreibdienstes	184	182	139	210	343	265
Durchlaufzeit sofort	175	420	132	342	303	286
Eilsachen	329	608	220	392	503	389
Erledigung	527	596	462	920	851	766
Die Zahlen geben die jeweilige durchschnittliche Durchlaufzeit eines Schreibauftrages in Minuten wieder.						

Bei der Gesamtdurchlaufzeit zeigt sich über die Schreibdiensttypen hinweg ein sehr heterogenes Bild. Eine deutliche Überlegenheit ergibt sich für den dualen Schreibdienst im BMWi. Hier scheint sich sowohl die "Quasi-Vorzimmerfunktion" der Einzelschreibkräfte sowie die abteilungsbezogene Kanzleibildung als Auffangbecken niederzuschlagen. Im BMJ - ebenfalls als dualer Schreibdienst eingestuft - liegt dagegen ein zentraler Schreibdienst vor, welcher für das gesamte Ressort zuständig ist; außerdem sind im BMJ die Einzelschreibkräfte so gut wie nicht in eine "Vorzimmer"-Funktion einbezogen.

Die relativ schlechte Gesamtdurchlaufzeit im Referatsschreibdienst des BMZ - trotz "Quasi-Vorzimmerfunktion" vieler Schreibkräfte - ist dagegen auf die von vielen Betroffenen beklagte knappe Personalkapazität im Schreibbereich zurückzuführen. Auch das Nichtvorhandensein eines leistungsfähigen "Überlaufbeckens" in Form einer zentralisierten Schreibgruppe bewirkt sicherlich die schlechten Werte.

Im Gruppenschreibdienst zeigen sich tendenziell die schlechtesten Gesamtdurchlaufzeiten. Die starke räumliche und organisatorische Zentralisierung schlägt hierbei insbesondere auf die Verweildauer außerhalb des Schreibdienstes durch. Die Zeiten betragen hierfür immerhin ca. 260 und 340 Minuten (vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 7.4.1).

Einen ersten differenzierten Einblick in die Gesamtdurchlaufzeit des Schriftgutes nach der Dringlichkeit geben die letzten drei Zeilen der Übersicht wieder.

7.5.2 Kostenindikatoren

Leerzeiten und Verteilzeiten

Die Leerzeiten ("keine Arbeit vorhanden") liegen in allen Ressorts sehr niedrig, nämlich zwischen 1 und 4 % der Arbeitszeit. Da es sich hier auch um ablaufbedingte Wartezeiten handeln dürfte, kann diese Größe bei der ökonomischen Beurteilung vernachlässigt werden (vgl. Tab. 43 Ziff. 5).

Bei den "Verteilzeiten" (Kaffeekochen, Pausen, persönliche Erledigung, vgl. Tab. 41 Ziff. 6 und 7) ergibt sich kein deutlicher Zusammenhang mit den Schreibdienstorganisationsformen. Die Werte schwanken zwischen 11 und 13 %. Hinter diesen Werten verbirgt sich auch ein großer Anteil der den Schreibkräften zustehenden Pausen. Inwieweit sich darüber hinaus verkappte Leerzeiten verbergen, kann nicht geklärt werden.

Betriebswirtschaftliche Überwälzungskosten

Unter diesem Abschnitt sind jene Schreibarbeiten, die von "Nichtschreibräften" erledigt werden, sowie die Büroarbeiten, die die Diktierberechtigten erledigen, aber gern delegieren würden, als schreibdienstorganisationsabhängige Überwälzungs- bzw. Alternativkosten zu berücksichtigen. Der Umfang der Erledigung von Schreibaufgaben durch Nichtschreibräfte sowie der Anteil der delegierbaren Bürotätigkeiten bei Diktierberechtigten (in Anteilen der Arbeitszeit) ist der folgenden Tabelle zu entnehmen.

- Schreibleistung von "Nichtschreibräften"

Der Tabelle 43, Ziff. 1 kann entnommen werden, daß die Diktierberechtigten einen nicht unerheblichen Teil ihrer Schreibaufträge von "Nichtschreibräften" erledigen lassen (Vorzimmerkraft, Bürokraft, Hilfsfachbearbeiter, andere Mitarbeiter, eigene Erledigung). Die höchste Nennung (unter Berücksichtigung der Zahl der befragten Diktierberechtigten) ergibt sich für das BMVg, gefolgt vom BMJ.

Bei Berücksichtigung der Zahl der Schreibaufträge pro Woche und Diktierberechtigtem (Tab. 43, Ziff. 2) und der daraus errechneten Gesamtzahl der Schreibaufträge pro Woche (Tab. 43 Ziff. 3) sowie der Anzahl der Schreibaufträge, die von Nichtschreibräften erledigt werden (Tab. 43 Ziff. 4), zeigt sich jedoch (Tab. 54 Ziff. 5), daß im BMJ (22 %) der höchste prozentuale Anteil der Schreibaufträge von Nichtschreibräften erledigt wird, gefolgt vom BMVg (16 %). Bei den anderen Ressorts ergibt sich dagegen - mit geringen Abstufungen - nur ein Anteil zwischen 7 % und 11 %.

Der hohe Anteil im dualen Schreibdienst des BMJ erklärt sich insbesondere daraus, daß hier Bürokräfte in sehr erheblichem Umfang die

Tabelle 43: BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE OBERWÄLZUNGSEFFEKTE

		Referats-schreibdienst		Dualer Schreibdienst		Gruppen-schreibdienst	
		BMFT	BMZ	BMWI	BMJ	BMVG	BMI
1) Erledigung von Schreibaufträgen durch Nicht-Schreibkräfte:	fast alles	3	2	6	9	3	2
	etwa 3/4	-	-	2	3	10	3
	etwa 1/2	-	2	2	6	14	7
	etwa 1/4	6	11	23	16	74	34
2) Durchschnittliche Anzahl der Schreibaufträge pro Woche und Diktierberechtigtem		14	16	14	17	13	14
3) Anzahl der Schreibaufträge pro Woche aller Diktierberechtigten		882	864	2422	1411	2990	2604
4) Anzahl der Schreibaufträge, die pro Woche von Nicht-Schreibkräften geschrieben werden		63	92	200	310	468	228
5) Prozentsatz der Schreibaufträge die von Nicht-Schreibkräften pro Woche geschrieben werden		7 %	11 %	8 %	22 %	16 %	9 %
6) Anteil der delegierbaren Bürotätigkeiten der Diktierberechtigten		10 %	10 %	6 %	4 %	7 %	7 %

Die unter Ziffer 1 stehenden Zahlen geben die absolute Anzahl der Nichtschreibkräfte (Vorzimmerkräfte bei Unterabteilungsleiter bzw. Abteilungsleiter, Bürokräfte, Hilfssachbearbeiter, andere Mitarbeiter und die Diktierberechtigten) wieder, die den jeweiligen Anteil der Schreibaufträge erledigen. Die unter Ziffer 2 und 4 errechneten absoluten Zahlen sind Durchschnittswerte und gehen auf Schätzungen der Diktierberechtigten zurück. Die unter Ziffer 5 aus Ziffer 3 und 4 berechneten Prozentsätze müssen deshalb ebenso als Schätzgröße angesehen werden. Nach unserer Kenntnis des Feldes und aufgrund der Ergebnisse anderer Erhebungsmethoden (insbesondere der Schriftgut- und Schriftgutflußanalyse) scheinen die Schätzungen der Diktierberechtigten bezüglich ihrer Schreibaufträge pro Woche überhöht (vgl. auch Abb. C.3.3.1).

Unter Ziffer 6 werden die durchschnittlichen prozentualen Anteile für Bürotätigkeiten der Diktierberechtigten an ihrer Gesamtarbeitszeit genannt, die die Diktierberechtigten für delegierbar halten.

Funktion von Schreibkräften wahrnehmen. (Dieses Ergebnis zeigt sich auch in der Befragung der Angehörigen des mittleren Dienstes sowie in den Ergebnissen der Schriftgutflußanalyse; Näheres hierzu vgl. Materialienband der Ökonomegruppe Abschnitt B 7).

Auch in den anderen Ressorts liegt jedoch noch eine etwa 10 %ige Schreibüberwälzung auf den Nicht-Schreibkraftbereich vor (vgl. auch Kap. 7.6.3). Typenspezifische Unterschiede lassen sich nicht erkennen.

- **Bürotätigkeiten der Diktierberechtigten**

Aus Tabelle 43 Ziff. 5 läßt sich ein relativ hoher Anteil von Alternativkosten hinsichtlich der delegierbaren Bürotätigkeiten beim Referatsschreibdienst ersehen. Dieser Anteil von derartigen Alternativkosten beim Referatsschreibdienst läßt sich unter der Prämisse von in etwa gleichartigen Aufgabenstrukturen der Ressorts so erklären, daß dort, wo Delegation bereits intensiv aufgrund der engen Kooperation mit der Schreibkraft erfolgreich erfahren und selbständig erlebt wird, die Bereitschaft zu weiterer Delegation größer ist als im Bereich, wo derartige Delegationen von Bürotätigkeiten weniger an der Tagesordnung sind.

Fehlerhäufigkeit und Unklarheiten bei der Schriftguterstellung

Das Auftreten von Fehlern, Gestaltungsmängeln und Unklarheiten führt zu einem erhöhten Zeitaufwand bei der Arbeit der Schreibkräfte wie auch bei der Arbeit der Diktierberechtigten. Es muß deshalb als Kostenindikator berücksichtigt werden.

Die Tabelle 44 zeigt überraschend deutlich, daß mit zunehmender organisatorischer und räumlicher Distanz zwischen Diktierberechtigtem und Schreibkraft die Abstimmung über die Erledigung von Schreibaufträgen offensichtlich schwieriger wird. Mit entsprechenden, allerdings schwer bewertbaren Folgen ist deshalb zu rechnen.

Vorlageerstellung

Die Art der Vorlageerstellung ist nicht nur eine Einflußgröße der Schreibleistung im Schreibdienst selber, sondern auch ein Wirtschaftlichkeitsfaktor der Arbeit der Diktierberechtigten.

Die handschriftliche Vorlage als in der Regel sehr zeitaufwendige Vorlageform herrscht weitgehend vor und variiert in ihrem Umfang unabhängig vom Schreibdienstorganisationstyp. Gemessen an der Seitenzahl wurden im BMWi 50 %, im BMZ 51 %, im BMFT 45 %, im BMVg 38 %, im BMI 23 % und im BMJ 15 % des gesamten Schriftgutes handschriftlich den Schreibkräften vorgelegt.

Das allgemein als wesentlich wirtschaftlicher eingestufte Phonodiktat weist dagegen folgende Rangreihe auf: BMJ 42 %, BMFT 22 %, BMZ 20 %, BMVg 16 %, BMI 16 % und BMWi 13 % (vgl. Kap. 7.4.2, Tab. 39).

Die maschinenschriftliche Vorlage weist wahrscheinlich auf einen hohen Anteil von Schriftgut hin, der entweder vermeidbar ist oder durch entsprechenden Technologieeinsatz wesentlich besser bewältigt werden könnte. Mit 55 % hat hier das BMI den höchsten Anteil, gefolgt vom

Tabelle 44: FEHLERHAUFIGKEIT UND UNKLARHEITEN BEI DER SCHRIFTGUTERSTELLUNG						
	Referats-schreibdienst		Dualer Schreibdienst		Gruppen-schreibdienst	
	BMFT	BMZ	BMWi	BMJ	BMVG	BMI
1) Häufigkeit von Unklarheiten	25	24	55	54	53	78
2) Klärung von Unklarheiten	23	24	55	50	53	76
3) Zu viele Schreibfehler	27	26	27	32	34	41
4) Unbefriedigende Textgestaltung	14	17	18	17	13	23
5) Nochmaliges Schreiben aufgrund von Erstellungsfehler	23	17	18	14	25	27

Die Zahlen geben an, wieviel Prozent der Schreibkräfte (Ziff. 1 und 2) bzw. der Diktierberechtigten (Ziff. 3 bis 5) ein häufiges Auftreten des jeweiligen Sachverhaltes angegeben haben.

BMVG (43 %), BMJ (39 %), BMFT (30 %), BMZ (27 %) und BMWi (26 %). Maschinenschriftliche Vorlagen ohne Korrekturen machen zum Teil die Hälfte der maschinenschriftlich vorgelegten Schreibaufträge aus. Hier ergeben sich deutliche Verbesserungsmöglichkeiten der Wirtschaftlichkeit.

Kosten des Eigentransports von Schriftgut

Als ein zusätzliches Beurteilungskriterium im Rahmen der erweiterten Wirtschaftlichkeit können die Wegzeiten bzw. Wegkosten angesehen werden, die durch Eigentransport des Schriftgutes durch Diktierberechtigte, Schreibkräfte, Schreibdienstleiterinnen oder sonstige Mitarbeiter entstehen.

Bezogen auf alle beteiligten Diktierberechtigten ergibt sich bei normalem Schriftgut und relativ "weiter" Entfernung von Schreibkraft und Diktierberechtigtem, daß ca. 25 % der Diktierberechtigten des BMVG einen

häufigen Transport durch Diktierberechtigte, Schreibkräfte, Schreibdienstleiterin und Mitarbeiter außerhalb des üblichen Transportsystems (Botendienst) angeben. Es folgen BMWi (23 %), BMI (20 %), BMFT (10 %), BMZ (6 %) und BMJ (1 %). Somit zeigt sich, daß bei allen Organisationstypen Kosten durch Eigentransport auftreten. Dieser Eindruck verstärkt sich noch erheblich, wenn man das Transportverhalten bei dringlichem Schriftgut betrachtet. Nicht durch den Botendienst werden die dringenden Schreibaufträge im BMI zu 63 %, im BMVg zu 54 %, im BMWi zu 43 %, im BMFT zu 22 %, im BMZ zu 17 % und im BMJ zu 10 % befördert.

Aus den angegebenen Zahlen wird deutlich, daß beim Gruppenschreibdienst die Zeiten für persönlichen Transport am höchsten anzusetzen sind, d.h. hier entstehen vergleichsweise die meisten Kosten durch Überwälzung dieser Tätigkeit auf z. T. tariflich höher gruppierte Personengruppen.

Fluktuations- und Krankheitskosten

Fluktuation und Krankheit zeitigen neben gesamtwirtschaftlichen auch betriebswirtschaftliche Folgen (Einarbeitungskosten, Lohnfortzahlung, Vertretungskosten usw.). Fluktuations- und Krankheitskosten sind in kurzen Zeiträumen nur schlecht erfaßbar. Aus den uns zugänglichen Unterlagen liegt die durchschnittliche Krankheitsrate bei 7 - 10 % der Gesamtarbeitszeit. Schreibdiensttypische Unterschiede lassen sich nicht nachweisen. Im Vergleich zu anderen Berufsgruppen im Büro- und Verwaltungsbereich liegen diese Werte geringfügig höher.

Die Fluktuationsrate (interner und externer Stellenwechsel, ohne Stellenauf- bzw. -abbau, in Prozent der gesamten Stellenzahl) beträgt 5 bis 16 %. Schreibdiensttypische Unterschiede lassen sich nicht nachweisen. Beim Vergleich der Schreibdiensttypen kann von annähernd gleichen Bedingungen ausgegangen werden.

7.5.3 Zusammenfassung

Im Bereich der erweiterten Wirtschaftlichkeit der Schriftguterstellung, d.h. der indirekten Leistungs- und Kostenwirkungen, treten zum Teil interessante Unterschiede zwischen den Schreibdienstorganisationstypen auf. Insbesondere hinsichtlich der Nebenleistungen im Büro, der Durchlaufzeit, der Häufigkeit von Fehlern und Unklarheiten sowie auch der Überwälzung zeigen sich tendenziell Vorteile des Referats- bzw. des dualen Schreibdiensttyps. In welchem Ausmaß die genannten Nachteile des stärker zentralisierten Schreibdienstes auf längere Sicht zu einer - (natürlich dann in anderer Weise begründeten) - Aufstockung der Planstellen der Diktierberechtigten und der Bürokratie führt, ist nicht genau zu ermitteln. Uns erscheint es jedoch sicher, daß es langfristig zu derartigen Effekten kommen muß, die die eventuell günstigere Stellenrelation Schreibkräfte zu Diktierberechtigten in Frage stellt.

Allen Typen gemeinsam ist eine unwirtschaftliche Vorlagenerstellung.

7.6 Die organisationale Wirtschaftlichkeit (Wirtschaftlichkeitsebene III)

Der Schreibdienst ist Bestandteil des gesamten organisatorischen Aufgabensystems einer Behörde. Die Anfertigung von Schriftgut kann nicht unabhängig gesehen werden von der Aufgabenerfüllung. Die Eingliederung der mit der Schriftguterstellung zusammenhängenden Organisationseinheiten muß unter dem Gesichtspunkt der langfristigen Funktionstüchtigkeit der Gesamtorganisation gesehen werden. Im Mittelpunkt steht dabei die Überlegung, daß Organisationen sich an veränderte Umweltbedingungen (z. B. Veränderungen des Sachprogramms, Schwankungen im Arbeitsanfall, Eintreten plötzlicher Sonderfälle) anpassen können müssen. Man spricht hier auch von der Reaktionsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit bzw. - im erweiterten Sinne - von der Flexibilität einer Organisation. Hinzu tritt die Zufriedenheit der Organisationsmitglieder als eine langfristige Leistungsvoraussetzung.

Die Diskussion um derartige Eigenschaften von Organisationen ist deshalb so schwer vermittelbar, weil sie relativ abstrakt und in der Regel anhand weniger quantifizierbarer Sachzusammenhänge geführt werden muß. Hier soll versucht werden, diejenigen Indikatoren in die ökonomische Beurteilung einfließen zu lassen, welche einen relativ konkreten und teilweise quantifizierbaren Sachverhalt verkörpern. Ausgewählte Indikatoren für Flexibilität und Zufriedenheit sind der folgenden Abbildung zu entnehmen.

Der Komplex der organisatorischen Wirtschaftlichkeit kann anhand von drei Fragestellungen präzisiert werden:

- Wie hoch ist der Flexibilitätsbedarf?
- Wie wird die benötigte Flexibilität bereitgestellt? (Bewältigung des Flexibilitätsbedarfs)
- Wie wird die Flexibilität von den Organisationsteilnehmern (Diktanten) gewertet?

Wie aus Abbildung 30 zu entnehmen ist, wird bezüglich des Flexibilitätsbedarfs unterschieden zwischen einer mengenmäßigen und einer qualitativen Komponente.

Die Frage nach der Bewertung von Flexibilität muß - aus organisatorischer Sicht - vor allem an der Zufriedenheit der Nachfrager nach Schreibleistung (also der Diktierberechtigten) ausgerichtet werden. Einmal wurde beurteilt, inwieweit das Schriftgut in angemessener Zeit (zeitlicher Aspekt) erstellt wurde und zum anderen, inwieweit das Schriftgut in hinreichender Qualität (qualitativer Aspekt) bewältigt werden kann.

Die Bereitstellung von Flexibilität muß innerhalb einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung aber auch unter Kostengesichtspunkten gesehen werden, welche sich durch zwei zentrale Fragen darstellen lassen:

- Welche Kosten verursacht die Bereitstellung von Flexibilität?
- Welche Kosten entstehen durch Inflexibilität?

FLEXIBILITÄT		ZUFRIEDENHEIT
Flexibilitätsbedarf Indikatoren	Bewältigung des Flexibilitätsbedarfs Indikatoren	Wertung der Bewältigung des Flexibilitätsbedarfs Indikatoren
quantitativ: - Häufung von Schreibaufträgen - zeitliche Verteilung der Arbeit bei Schreibkräften - fehlende Schreibkapazität - Voraussesbarkeit, Planbarkeit der Arbeit - Dringlichkeit von Schreibaufträgen qualitativ: - Textstruktur - auftretende besondere Schwierigkeiten bei den Schreibaufträgen - Einmaligkeit bzw. Wiederkehr von Texten	- Überstunden - Leerkapazität im Schreibbereich - Auslastungsgrad der Schreibkapazität - Möglichkeiten des Arbeitsausgleiches Schreibbereich	- zeitliche Bewältigung - qualitative Bewältigung
Ausgewählte Indikatoren zur organisationalen Wirtschaftlichkeit		

Abb. 30: Flexibilitätsindikatoren

Flexibilitätskosten sind diejenigen Kosten, die entstehen, um ein mehr oder weniger hohes Maß an Flexibilität der Gesamtorganisation zu gewährleisten. Dies betrifft vor allen Dingen solche Kosten, die häufig bei Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen als Kosten der Unterauslastung ins Auge stechen und vordergründig als abbaufähig eingestuft werden.

Kosten der Inflexibilität treten auf, wenn z. B. bei Arbeitsspitzen keine Leistungsreserven mehr vorhanden sind und auch nicht kurzfristig mobilisiert werden können, so daß das Sachprogramm nicht erfüllt werden kann oder Zusatzkosten entstehen (z. B. Inanspruchnahme von Dienstleistungen fremder Organisationen, Überstunden etc.).

7.6.1 Feststellung des Flexibilitätsbedarfs

Quantitative Schwankungen im Arbeitsanfall

Aus den Antworten des Diktierberechtigten und der Schreibkräfte geht übereinstimmend hervor, daß - unabhängig vom jeweiligen Schreibdiensttyp - ein unregelmäßiger - und daher nicht vorhersehbarer - überhöhter Schriftgutanfall zu verzeichnen ist. Diese Aussage steht auch im Einklang mit der Angabe der Schreibkräfte, daß in ihrem Arbeitsbereich fast immer unvorhersehbare Arbeitsspitzen auftreten. Zusätzlich kann für einen gewissen Anteil der Diktierberechtigten und der Schreibkräfte beobachtet werden, daß sich für diese ein regelmäßig wiederkehrender erhöhter Schriftgutanfall an Freitagen sowie im 4. Quartal des Jahres ergibt.

Im Vergleich der Schreibdiensttypen untereinander weist der Gruppenschreibdienst eine gleichmäßigere Verteilung der Schreibaufträge auf (ca. 40 % der Schreibkräfte geben eine gleichmäßige Verteilung an). Dadurch wird die Tendenz erkennbar, daß trotz unterschiedlich hohem Arbeitsanfall mit zunehmender Zentralisierung ein besserer Arbeitsausgleich zustande kommt.

Als zusätzlicher Indikator für den Flexibilitätsbedarf in allen Ressorts kann der Anteil an eiligem ("sofort" und "Eilsachen") Schriftgut angesehen werden. Der höchste Anteil ergibt sich hierbei im BMJ (68 %), gefolgt vom BMWi und BMZ (jeweils 58 %), BMFT und BMI (jeweils 46 %) und BMVg (42 %).

Tabelle 45: QUALITATIVER FLEXIBILITÄTSBEDARF						
	Referats-schreibdienst		Dualer Schreibdienst		Gruppen-schreibdienst	
	BMFT	BMZ	BMWi	BMJ	BMVg	BMI
Textstruktur (Anteil Fließtexte)	81	79	75	91	76	71
besondere Schwierigkeiten bei Schreibaufträgen	23	16	34	11	21	14
wiederkehrende Texte	5	6	21	25	10	34
Die Zahlen geben an, wieviel Prozent der Schreibaufträge den jeweiligen Qualitätsaspekt erfüllten (z.B. waren 81 % der Schreibaufträge im BMFT Fließtexte).						

Qualitative Anforderungen der Schriftguterstellung

Als Indikator für qualitative Flexibilitätserfordernisse können bestimmte Qualitätsaspekte des Schriftgutes angesehen werden. In der Abbildung sind auszugsweise einige Ergebnisse der Schriftgutanalyse wiedergegeben.

7.6.2 Bewältigung des quantitativen Flexibilitätsbedarfs

Überstunden

Um einen erhöhten Arbeitsanfall auffangen zu können, werden auf freiwilliger Basis "Überstunden" (34) geleistet. Am häufigsten kommt dies beim Referatsschreibdienst vor (BMFT 39 %, BMZ 32 %; die Zahlen geben an, wieviel Prozent der Schreibkräfte pro Monat im Durchschnitt mehr als drei "Überstunden" machen). In den anderen Schreibdiensttypen sind "Überstunden" dagegen vergleichsweise niedrig. Die hohe Überstundenzahl im Referatsschreibdienst kann u. U. auf die fehlende organisatorische Lösung bezüglich der Verfügbarkeit von Schreibkapazität bei Überlastung sowie außerhalb der regulären Dienstzeit (z. B. fehlender Spätdienst im BMFT) zurückgeführt werden.

Flexibilitätskosten

Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß die Lösungen zur Bewältigung des Flexibilitätsbedarfs auch Kosten verursachen können, welche in eine derartige Wirtschaftlichkeitsüberlegung einfließen müssen.

Flexibilitätskosten wegen Leerkapazität können allerdings vernachlässigt werden, da die Anteile für "keine Arbeit vorhanden" an der Gesamtarbeitszeit nirgendwo über 4 % hinausgehen. Ein Flexibilitätspotential wird also durch reine Leerkapazität nicht bereitgestellt. Allerdings bieten die Bürotätigkeiten (vgl. Tabelle 41) des Referats- und dualen Schreibdienstes eine gewisse Flexibilitätsreserve, weil derartige Tätigkeiten bei dringendem Schriftgut zurückgestellt werden können.

Kosten der Inflexibilität

Als Kosten der Inflexibilität einer Schreibdienstorganisation sind jene Lösungen anzusehen, welche bei bestimmten Engpässen (Überlastung der "eigenen" Schreibkräfte bzw. Schreibgruppe) im Schreibbereich eingeschlagen werden und zu erhöhtem Zeitaufwand bzw. mangelnder Aufgabenerfüllung führen.

Als inadäquate Lösung wird hierbei zum einen die zeitaufwendige Selbstsuche der Diktierberechtigten nach einer anderen Schreibstelle (Tab. 46 Ziff. 1) gewertet; darüber hinaus ist es wichtig, wer bei dringenden Schreibaufträgen bei Überlastungen der "eigenen" Schreibkraft bzw. Schreibgruppe die Erledigung schließlich übernimmt (Tab. 46 Ziff. 2 und 3), oder ob es sogar vorkommt, daß die Schriftstücke liegen-

Tabelle 46: VERHALTEN BEI ENGPÄSSEN IM SCHREIBDIENST						
	Referats- schreibdienst		Dualer Schreibdienst		Gruppen- schreibdienst	
	BMFT	BMZ	BMWI	BMJ	BMVG	BMI
¹ Diktierberechtigte müssen selber jemanden suchen der schreibt.	81	50	50	43	39	28
² Diktierberechtigte schreiben selbst	5	2	2	13	16	12
³ Hilfssachbearbeiter schreibt	7	-	1	-	5	5
⁴ Schriftstück bleibt liegen	-	4	3	-	3	3
⁵ Durchschnittliche Anzahl der dringenden Schreibaufträge, die pro Monat nicht von der eigenen Schreibkraft/Schreibgruppe erledigt werden können	5,5	6	5,5	3	2	7
Angaben in Prozent der Diktierberechtigten (Ziff. 1 bis 4)						

bleiben (Tab. 46 Ziff. 4). Diese eingeschlagenen Wege müssen natürlich unter dem Gesichtspunkt betrachtet werden, wie häufig ein Auftreten von Engpässen überhaupt vorkommt (Tab. 46 Ziff. 5).

Es zeigt sich, daß im Referatsschreibdienst das Selbstsuchen nach einer Schreibstelle bei auftretenden Engpässen in sehr erheblichem Umfang (insbesondere im BMFT) von den Diktierberechtigten durchgeführt wird.

Es folgt mit gewissem Abstand der duale Schreibdienst, während im Gruppenschreibdienst dieser Weg seltener eingeschlagen wird.

Betrachtet man, wer die dringenden Schreibaufträge schließlich erledigt, so kann unter Berücksichtigung des durchschnittlichen Auftretens der Engpaßsituation (Ziff. 5) festgestellt werden, daß im dualen Schreibdienst als auch im Referatsschreibdienst eine geringere Überwälzung auf die Diktierberechtigten bzw. Hilfssachbearbeiter stattfindet, während

im Gruppenschreibdienst von diesem Personenkreis relativ häufiger die Schreibaufträge erledigt werden.

Das "Liegenbleiben" von dringenden Schriftstücken kommt bei allen Schreibdiensttypen sehr selten vor.

Zusammenfassend zeigt sich für den dualen Schreibdienst ein gewisser Flexibilitätsvorteil. Die Funktion der Schreibgruppen beim dualen Typ als "Auffangbecken" wird von den Diktierberechtigten anscheinend wahrgenommen.

7.6.3 Beurteilung der Flexibilitätsbewältigung (Zufriedenheitsaspekte)

Bewältigung unter zeitlichen Gesichtspunkten

Bei der Bewältigung dringenden Schriftgutes zeigt sich - sogar in der Notwendigkeit, Ausweichmöglichkeiten zu nutzen - seitens der Diktierberechtigten im großen und ganzen eine günstige Einschätzung. Wie die nachfolgende Tabelle zeigt, schneidet der duale Schreibdienst tendenziell am besten ab. Der vergleichsweise schlechte Wert im BMZ kann an-

	Referats-schreibdienst		Dualer Schreibdienst		Gruppen-schreibdienst	
	BMFT	BMZ	BMWl	BMJ	BMVG	BMI
Erledigung dring. Schreibaufträge in angemessener Zeit möglich	58	61	79	83	77	78
Verfügbarkeit von Schreibkapazität während Dienstzeit zufriedenstellend	57	47	70	78	72	66
geringe Fehlerhäufigkeit	77	76	85	89	72	71
zufriedenstellende Textgestaltung	89	80	91	88	94	85

Die Zahlen geben an, wieviel Prozent der Diktierberechtigten die Erledigung dringender Schreibaufträge in angemessener Zeit für gewährleistet halten und wie zufrieden ("sehr zufrieden" und "zufrieden") sie mit der gegenwärtigen Situation des Schreibbereichs hinsichtlich ihrer Aufgabenerfüllung sind.

hand der Felderfahrung vor allem auf die mangelnde Personalausstattung zurückgeführt werden. Im BMWi kommt ohne Zweifel der Vorzimmer-effekt ("Quasivorzimmer") zum Tragen. Hinsichtlich der Beurteilung der Bewältigung dringenden Schriftgutes bei Nicht-Verfügbarkeit der sonst üblichen Schreibstelle erweist sich der duale Schreibdienst somit insgesamt als günstigere Lösung.

In der Beurteilung der Verfügbarkeit von Schreibkapazität während der regulären Dienstzeit äußern sich die Diktierberechtigten im Referats-schreibdienst vergleichsweise unzufrieden, während der duale und der Gruppenschreibdienst etwa gleich gut abschneiden.

Qualitativer Aspekt

Wie die Abbildung weiter zeigt, sind die Diktierberechtigten mit der äußeren Gestaltung der Texte über alle Ressorts hinweg gleichermaßen zufrieden. Hinsichtlich vorkommender Schreibfehler ergibt sich für den dualen Schreibdienst ein deutlich günstigeres Bild als für den Referats-schreibdienst und den Gruppenschreibdienst.

7.6.4 Zusammenfassung

Zusammenfassend ergibt sich bei den Indikatoren dieser Wirtschaftlichkeits-ebene für den Referatsschreibdienst eine ungünstige Beurteilung, da Arbeitsspitzen gegen Dienstschluß nur unbefriedigend durch organisatorische Regelungen (im BMFT besteht kein Spätdienst) gelöst werden und die Schreibkräfte "Überstunden" machen müssen. Ebenso ist eine mangelhafte Verfügbarkeit von Schreibkapazität festzustellen, die u. a. bei Überlastung der zuständigen Schreibstelle bewirkt, daß inadäquate Lösungsalternativen eingeschlagen werden.

Beim Gruppenschreibdienst kann positiv vermerkt werden, daß sich das Prinzip des Arbeitsausgleiches tendenziell bewährt. Auch im dualen Schreibdienst werden die dringenden Schreibaufträge bei Überlastung der üblichen Schreibstelle relativ gut bewältigt, allerdings müssen sich die Diktierberechtigten häufig selbst jemanden zum Schreiben suchen.

7.7 Ergänzung zur Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

(Gesamtgesellschaftliche Wirtschaftlichkeit: Wirtschaftlichkeits-ebene IV)

Die Betrachtung der Kosten- und Leistungswirkungen von Schreibdienst-organisationen muß über die Grenze der Behörden hinausreichen und auch mögliche Einwirkungen auf solche Güter erfassen, die weder im Rechnungswesen noch bei der Beurteilung der Aufgabenerfüllung der Behörden Berücksichtigung finden. Derartige Zusammenhänge werden in den Wirtschaftswissenschaften auch als negative bzw. positive externe

Effekte und - in bewerteter Form - als soziale Kosten bzw. Leistungen bezeichnet. Im folgenden sollen deshalb nur einige für die wirtschaftliche Beurteilung der Schreibdienstorganisationstypen wesentliche Zusammenhänge kurz erwähnt werden:

1. Die körperliche Beanspruchung der Beschäftigten (insbesondere Körperhaltung) ist in einer stärker zentralisierten, spezialisierten und damit eher einseitigen Schreibdienstorganisation tendenziell größer. Die generell vorfindbare ungünstige ergonomische Gestaltung der meisten Büroarbeitsplätze in den Ministerien dürfte sich gerade für diese Schreibdienstbereiche besonders ungünstig auswirken.
2. Der Krankenstand der Schreibkräfte verteilt sich ohne größere Schwankungen über die Ressorts. Die Beschäftigten im Organisationstyp "Gruppenschreibdienst" geben etwas häufiger an, daß es einen Zusammenhang zwischen ihren Erkrankungen und ihrer Berufstätigkeit gab. Auch wurden darüber hinaus in diesen Schreibdienstorganisationen überdurchschnittlich viele Kuren von den Schreibkräften angetreten.
3. Hinsichtlich der psychischen Belastung klagen Schreibkräfte an spezialisierten und zentralisierten Arbeitsplätzen wesentlich häufiger über genaue Arbeitsvorgaben, mangelnde Anerkennung und ungenügende Nutzung ihrer Kenntnisse als Schreibkräfte an Mischarbeitsplätzen. In diesem Unterschied deutet sich ein ungenutztes Motivations- und Leistungspotential an, das sowohl gesellschaftlich als auch einzelwirtschaftlich als Brachliegen produktiver Faktoren einzustufen ist.
Über eintönige und langweilige Arbeiten klagen Schreibkräfte in Schreibgruppen häufiger als Schreibkräfte an Mischarbeitsplätzen, die sich wesentlich stärker durch Unterbrechungen bei ihrer Arbeit belastet fühlen. Monotonieeffekte, aber auch Abschirmeffekte, die vor allem von organisierten zentralen Schreibdiensten mit Schreibdienstleiterinnen erzeugt werden, kommen hierin zum Ausdruck.
4. Im Referatsschreibdienst sind die Arbeitskontakte der Schreibkräfte zu den Diktierberechtigten durch ein kooperatives Verhältnis gekennzeichnet, während in stärker zentralisierten Schreibdiensten das Verhalten der Diktierberechtigten in stärkerem Maße eine Ursache für interpersonelle Konflikte ist. Die organisatorische und räumliche Distanz beeinflußt offensichtlich nicht nur die aufgabenbezogene Koordinationsfähigkeit, sondern auch die soziale Verständigung in der Behörde.
5. Dezentrale Schreibdiensttypen fördern eher eine breite Qualifikationsstruktur, während zentralisierte Schreibdienste eine Höherqualifizierung durch Spezialisierung unterstützen. Grundsätzlich ist es schwer, diese Qualifikationsrichtungen hinsichtlich ihrer ökonomischen Vor- und Nachteile zu bewerten. Allerdings ist für den Bürobereich ein sich abzeichnender verstärkt dezentraler Einsatz vielfältiger Büro-

techniken zu erwarten, der vor dem Hintergrund breiter Qualifikationsstrukturen besser arbeitsmarktlich bewältigt werden kann.

6. Eventuelle Personalfreisetzen im Zuge neuerer bürotechnischer Entwicklungen können ebenso durch ein breiteres Qualifikationsspektrum wegen des höheren beruflichen Mobilitätsniveaus arbeitsmarktpolitisch besser bewältigt werden. Ob es allerdings überhaupt zu Freisetzungen kommt, ist umstritten, da neue technologische und organisatorische Entwicklungen auch erhöhte Leistungsansprüche und veränderte und neuartige Berufsfelder sowie die Überwälzung von Teilaufgaben nach sich ziehen, was insgesamt kompensatorisch auf den Arbeitsmarkt wirkt.

7.8 Gesamtbeurteilung der Schreibdienstorganisationen und Empfehlungen

Die Ergebnisse der Wirtschaftlichkeitsanalyse der Schreibdienstorganisationen oberster Bundesbehörden weisen zwei Schwerpunkte auf: Zum einen solche Resultate, die für die Organisationstypen unterschiedlich ausfallen und von denen vermutet werden darf, daß die Unterschiede auch tatsächlich vom Organisationstyp stark mitabhängen, zum anderen Erkenntnisse, die unabhängig vom Schreibdienstorganisationstyp für alle Ministerien in ähnlicher Weise gelten. Diese beiden Gruppen von Ergebnissen sollen zusammenfassend in kompakter Form der Gesamtbeurteilung zugrunde gelegt werden. Anschließend sind Gestaltungsempfehlungen für die Organisation der Schreibdienste in obersten Bundesbehörden abzuleiten.

7.8.1 Wirtschaftlichkeitsunterschiede zwischen den drei Schreibdienstorganisationen

Die Abbildung 31 gibt in globaler Form die Leistungs- und Kostendimensionen wieder, in denen sich bemerkenswerte Unterschiede zwischen den 3 Schreibdienstorganisationstypen ergeben haben. Die Plus- und Minus-symbole in der Tabelle sollen die besonderen typenbezogenen Stärken und Schwächen auf der Grundlage der empirischen Befunde symbolisieren; bei einem Leerfeld konnten keine besonderen Stärken oder Schwächen festgestellt werden.

Es zeigt sich, daß hinsichtlich der Leistungsdimension Schriftgutmenge (Anschlags-, Seitenzahl, Schreibzeit) keine typenbezogenen Überlegenheiten vorliegen, daß alle Schreibdienste - im Vergleich zu Leistungsmengenmessungen in anderen Behörden und Unternehmungen - gut abschneiden. Trotz dieser relativen Unterschiedslosigkeit, wurden diese Bewertungsgrößen in die Tabelle aufgenommen, weil sie im Zentrum der Schreibdienstdiskussion stehen.

Schreibdiensttyp A.8.1	Referats- schreibdienst	Dualer Schreibdienst	Gruppen- schreibdienst
Schriftgutmenge	+	+	+
Gesamte Durchlaufzeit von Schreibaufträgen	+	++	
Andere Bürotätigkeiten	++	++	
Überwälzung von lau- fenden und dringenden Schreibaufträgen	-	-	--
Auftreten von Fehlern und Unklarheiten	-	--	----
Zusätzliche Transportko- sten wegen persönlichen Schriftguttransports über weite Entfernung	-	-	--
Anpassung an Nachfrageschwankungen (Flexibilität)		+	
Hinweise zu gesellschaftlichen Kosten	-	-	--

Abb. 31: Gesamtbewertung der Schreibdienstgruppen

Die für die organisatorische Aufgabenerfüllung wesentliche Leistungsdimension Gesamtdurchlaufzeit von Schreibaufträgen (Auftragsvergabe des Diktierberechtigten bis Rückempfang des erstellten Schriftguts) weist für den dualen Schreibdienst einen besonderen Leistungsvorteil aus und findet auch für den Referatsschreibdienst eine gute Ausprägung, während der Gruppenschreibdienst hier in der Tendenz keine bemerkenswerten Ergebnisse erbringt. Besonders auffallend ist hier die Leistungsfähigkeit des dualen Schreibdienstes im BMWi, der mit Abstand die schnellsten Durchlaufzeiten aufweist.

Die Ausführung von anderen Bürotätigkeiten während der Nicht-Schreibzeiten ist im Referats- und dualen Schreibdienst deutlich umfangreicher als im Gruppenschreibdienst.

Die Überwälzung von laufenden und dringenden Schreibeinheiten auf Nicht-Schreibkräfte (vor allem auf Diktierberechtigte) findet sich überall, stärker ausgeprägt jedoch im Gruppenschreibdienst.

Über Fehler und Unklarheiten bei der Schriftgutvorgabe und -erstellung gibt es im Gruppenschreibdienst mit hohem Abstand die meisten Klagen, gefolgt vom dualen Schreibdienst und dem Referatsschreibdienst.

Der als unwirtschaftlich einzustufende persönliche Schriftguttransport über große Entfernungen findet sich besonders ausgeprägt in dem Typus Gruppenschreibdienst, weniger im Referatsschreibdienst und im dualen Schreibdienst.

Quantitative Flexibilitätsanforderungen werden im dualen Schreibdienst tendenziell besser bewältigt.

Hinsichtlich möglicher gesellschaftlicher Belastungen, die von den Schreibdienstorganisationen ausgehen, ergibt sich eine gewisse Häufigkeit von Hinweisen beim Gruppenschreibdienst.

Vor dem Hintergrund des so verdichteten Materials ließe sich auch dann nicht eine gewisse Überlegenheit für den Gruppenschreibdienst folgern, wenn die Leistungsdimension Schriftgutmenge außerordentlich hoch, alle anderen aufgezeigten Unterschiede dagegen äußerst niedrig gewichtet würden.

Es liegt deshalb der Schluß nahe, daß der Schreibdiensttypus "Gruppenschreibdienst", der dem vom Bundesrechnungshof favorisierten Schreibdiensttypus am nächsten steht, keine Überlegenheit, sondern bei einer wirtschaftlichen Gesamtschau eher eine Reihe von Nachteilen gegenüber den anderen beiden Typen aufweist.

Wägt man zwischen den beiden verbleibenden Typen "Referatsorientierter" und "Dualer" Schreibdienst ab, so zeigt der duale Schreibdienst eine gewisse Überlegenheit durch den Leistungsvorteil bei der Durchlaufzeit und der Anpassungsfähigkeit.

7.8.2 Befunde unabhängig vom Schreibdienstorganisationstyp

Hervorzuheben ist das durchweg hohe Zufriedenheitsniveau der Diktierberechtigten mit ihrem Schreibdienst. Insbesondere scheinen alle Ressorts mit auftretenden Spitzen- und Sonderbelastungen im Rahmen ihrer Schreibdienstorganisation zufriedenstellend fertig zu werden. Gravierende aufgabenbezogene Mängelrügen fanden sich nur in geringem Umfang. Von dieser Aussage auszunehmen sind Klagen über den fehlenden Spätschreibdienst im BMFT und über die knappe Ausstattung mit Schreibkraftstellen im BMZ.

Hinzuweisen ist ferner auf die physischen, psychischen und sozialen Beanspruchungsprobleme, die sich bei allen Schreibdiensten stellen und die auch ökonomische Folgen aufweisen. Aus der Sicht des Ökonomen stellen sich in den Schreibdienstorganisationen der untersuchten Behörden darüber hinaus folgende allgemeine Mängel dar, die die Leistungsfähigkeit der Schreibdienste unabhängig vom Organisationstyp vermindern und deshalb dringend verbesserungsbedürftig und auch verbesserungsfähig sind:

1. Technik der Textvorlage

Das Überwiegen handschriftlicher und maschinenschriftlicher Textvorlagen bei gleichzeitig ganz deutlicher Dominanz von Fließtexten muß als

eine ausgesprochene Rückständigkeit im Bereich der Schreibdienstorganisation bezeichnet werden, die zu erheblichen Unwirtschaftlichkeiten bei der Arbeit der Diktierberechtigten und Erschwernissen bei der Schreibearbeit führt. Das schon lange und allseits für derartige Schriftgutstrukturen in Wirtschaft und Verwaltung als überlegen eingestufte und stark verbreitete Phonodiktat spielt noch eine untergeordnete Rolle. Es wird auch nicht zur begleitenden Erläuterung oder Erleichterung von solchen Textvorlagen eingesetzt, die aus guten Gründen hand- oder maschinenschriftlich gehalten werden. Dieses Urteil schlägt verstärkt für die Teilorganisationen der Schreibdienste durch, die zentrale Schreibgruppen aufweisen; dort tritt keinesfalls, wie zu erwarten, das Phonodiktat häufiger auf.

Zweifellos dürfte ein Grund in der noch immer mangelnden Bedienerfreundlichkeit mancher Diktiergeräte zu sehen sein. Zusätzlich erscheint allerdings eine Verbesserung der Schulung von Diktierberechtigten und Schreibkräften sowie eine Stärkung der Machtstellung der Schreibdienste - keine Annahme von Vorlagen ohne Phonodiktat, außer in ganz eng begrenzten Sonderfällen - hier dringend geboten.

2. Technische Ausstattung der Schreibdienste

Arbeits erleichternde und -beschleunigende Bürotechnik hat erst in sehr geringem Umfang Eingang in die Schreibdienste der Ressorts gefunden. Schreibmaschinen mit Korrekturtaste, Speicherschreibmaschinen und Textautomaten sind längst nicht in dem Umfang eingesetzt, wie es die schreibbezogenen Aufgaben wirtschaftlich erfordern würden (Ausnahme: BMFT). Der geringe Anteil an Ausstattungskosten an den Gesamtkosten von Schreibarbeitsplätzen sollte derartige Investitionen begünstigen. Hier dürften die Erkenntnisse der Schriftgutstruktur (Vorlagearten) und der Anteil wiederkehrender Texte (Entwürfe) ein wesentlicher Anhaltspunkt für eine aufgabenbezogene technische Ausstattung der Schreibdienste sein.

Eine gründliche Weiterbildung in den verantwortlichen Referaten, die Schulung des schreibenden und diktierenden Personals auf dem Gebiet der Nutzung neuer Bürotechnik sowie bürotechnische Investitionen im Schreibdienstbereich sind für eine generelle Verbesserung der Wirtschaftlichkeit unbedingt erforderlich.

3. Transportsystem

Es ist überraschend, daß in allen Ressorts so viele Diktierberechtigte und Schreibkräfte das Schriftgut - auch bei langen Wegen - selbst hin und her transportieren. Dies ist auch dann wirtschaftlich in dem vorgefundenen Umfang nicht zu vertreten, wenn man berücksichtigt, daß in einzelnen Sonderfällen der persönliche Kontakt bei einem der Transportvorgänge zwischen Diktierberechtigten und Schreibkraft einen sachlichen Nutzen haben kann. Die schlechte Vorlagetechnik spielt hierbei eine gewisse Rolle, z. B. wird die Möglichkeit, auch komplizierte Bearbeitungshinweise mit dem Phonodiktat mitzuliefern, nicht genutzt. Evtl. sind auch die Botendienste zuwenig an die Bedürfnisse des Schriftguttransports angepaßt.

Veränderungen der Vorlagetechnik, Verkürzungen der Transportwege und - wo lange Wege unumgänglich sind - ein besserer Einsatz des Botendienstes und/oder moderner innerorganisatorischer Transporttechniken sind zur Behebung dieser Mängel angeraten.

7.8.3 Gestaltungsempfehlungen für die Struktur der Schreibdienstorganisation oberster Bundesbehörden aus wirtschaftlicher Sicht

Die Erhebungen und Erfahrungen im Feld, die sich abzeichnenden büro-technologischen Entwicklungen sowie weitere fachliche Überlegungen legen aus wirtschaftlicher Sicht eine Schreibdienstorganisation nahe, die die Vorteile einer grundsätzlich dezentralen Schreibdienstorganisation mit den Vorteilen zentraler Schreibgruppen verbindet. Die Festlegung auf ein Extrem (d.h. ausschließlich Schreibgruppe oder ausschließlich Einzelarbeitsplatz) ist beim gegenwärtigen Erkenntnis- und Erfahrungsstand wirtschaftlich nicht zu begründen.

Hiervon ausgehend wird eine duale Schreibdienstorganisation empfohlen, die beim gegenwärtigen Erkenntnisstand die folgende Struktur aufweisen sollte:

1. Aufteilung des gesamten Schreibdienstes in eine dezentrale Komponente (etwa 65-80 % der Schreibkräfte) und in eine Komponente mit zentraler(n) Schreibgruppe(n) (etwa 20-35 % der Schreibkräfte).

2. Zuordnung der dezentralen Schreibkraftstellen auf Referate in Gruppen von je 2 bis 4 Schreibkräften, je nach Größe des Referats (bei kleinen Referaten empfiehlt sich eine Zusammenlegung).

- Aufgaben:**
- Erledigung der laufenden Schreibarbeiten und Nebenarbeiten,
 - Abwicklung von qualifizierten sowie helfenden Büro-tätigkeiten,
 - Anlaufstelle für schriftliche, mündliche und technische Bürokommunikation,
- Merkmale:**
- Mischarbeit,
 - Arbeit für wenige Diktanten,
 - direkte Auftragszuweisung durch die Diktanten des Referats,
 - Prioritätenregelung und referatsinterner Arbeitsausgleich bei der Schriftguterstellung durch das Referat,
 - bei Überlastung der Referatsschreibgruppe Einschaltung der Schreibdienstleitung durch die Schreibkräfte.
- Begründung:**
- Nur durch Einbeziehung in die kleinste organisatorische Einheit (Referat) ist die auch aus wirtschaftlichen Gründen erwünschte Mischarbeit zu verwirklichen,
 - Erhaltung des unmittelbaren verwaltungs- und büro-wirtschaftlichen Verbundes zwischen Diktierberechtigtem und Schreibkraft bei der Aufgabenerfüllung,

- bessere Nutzungsmöglichkeiten neuerer Systeme der Bürotechnik (Dezentralisierung, Reintegration),
- Erreichbarkeit der Diktierberechtigten im Referat,
- Verkürzung von Wegen und Durchlaufzeiten,
- Eröffnung von Aufstiegsmöglichkeiten, auch durch Weiterbildungsmaßnahmen.

3. Bildung von einer oder - bei großen Ressorts - mehreren zentralen Schreibgruppen, von jeweils etwa 6 bis 12 Schreibkräften.

- Aufgaben:**
- Übernahme von Spitzenbelastungen aus den Referatschreibdienstgruppen und Übernahme von Vertretungen bei Urlaub und Krankheit,
 - Einarbeitungs-, Ausbildungs- und Qualifizierungsstation für neue Schreibkräfte, die später in Referatstätigkeit nachrücken,
 - Zuständigkeit für Sonderdienste im Schreibbereich wie Erstellung von sehr langen Texten, Compositertechnik, Sparschrifttexten und sonstigen Textverarbeitungsformen (evtl. Vervielfältigungen).
- Merkmale:**
- Räumliche und organisatorische Zentralisierung,
 - unmittelbare Unterstellung unter Schreibdienstleitung,
 - Spezialisierung auf besondere Formen der Schriftguterstellung (z. B. Langtexte, Compositertechnik, Textbausteine, Vervielfältigungen).
- Begründung:**
- Flexibilitätsreserve (Überlaufbecken) zur Verminderung der Durchlaufzeiten,
 - Zentralisierung von Sonderschreibdiensten,
 - zentrale Eingangs- und Ausbildungsstelle (einheitliche Schulung) der Ressortschreibkräfte im Hinblick auf einheitliche und formgerechte Schriftguterstellung und Kennenlernen der Zusammenhänge im Gesamtressort.

4. Schaffung einer hierarchisch und finanziell stärker herausgehobenen Schreibdienstleistungs-Stelle (z. B. Hilfs- bzw. Referentenstatus)

- Aufgaben:**
- Zuständigkeit für Einstellungs-, Schulungs-, Weiterbildungsfragen sowie für die laufende Betreuung des Schreibdienstes,
 - unmittelbare Leitung der zentralen Schreibgruppe,
 - referatsübergreifende Koordination der Schreibarbeiten, wenn Referatsdienste überlastet sind,
 - Zuständigkeit für technische Ausstattung,
- Merkmale:**
- Fachliche Qualifikation, die dem Zusammenwachsen von Schreib-, Büro-, Verwaltungs-, Kommunikations- und Datenbereich Rechnung trägt,
 - Qualifikation zur Menschenführung und Koordination,
 - Stärkung der hierarchischen Position für Koordinationskompetenz,

- Kompetenz zur Durchsetzung von technischen Innovationen und sinnvollen Ablauf- und Technikregeln (Vorlageart),
 - keine Einschaltung in die laufenden Arbeiten der Schreibgruppen bei den Referaten, außer bei deren Überlastung.
- Begründung:
- Koordinierte Personal- und Organisationsentwicklung im Schreib- und Bürobereich sowie koordinierter Einsatz neuer Bürotechnik zum Zwecke einer Verbesserung der Funktionstüchtigkeit des Gesamtressorts.

8. QUALIFIKATIONSNIVEAU UND BERUFSORIENTIERUNG DER SCHREIBKRÄFTE

Mit diesem Kapitel wird keine grundlegende Klärung des Begriffs 'Qualifikation' angestrebt, das hätte eine eigene Untersuchung erfordert. Wie schwierig ein solches Unterfangen wäre, zeigt die Durchsicht der einschlägigen theoretischen Fachliteratur sowie der empirischen Untersuchungsergebnisse aus dem Bereich der Bildungsökonomie und Industrie- und Betriebssoziologie. Festzuhalten bleibt, daß sowohl eine einheitliche Bestimmung des Begriffs "Qualifikation" als auch eine überzeugende - theoretische wie praktische - Konzeption einer angemessenen beruflichen Qualifikation fehlt. Es muß festgestellt werden, daß der "klassische Bildungsbegriff" zunehmend durch den der Qualifikation abgelöst wird, obwohl letzterer zumindest von der Konzeption her bis heute diffus und kontrovers geblieben ist.

8.1 Qualifikationsniveau

Die befragten Schreibkräfte verfügen über eine gute Schulbildung (Primärqualifikation): Knapp die Hälfte aller Schreibkräfte hat die Handelsschule bzw. Realschule und knapp ein Zehntel eine weiterführende Schule mit Erfolg abgeschlossen. Neben dieser im allgemeinen guten schulischen Ausbildung, die auf eine relativ breite Allgemeinbildung schließen läßt, zeichnen sich die Schreibkräfte auch durch eine gute berufliche Qualifikation (Sekundärqualifikation) aus: Fast drei Viertel aller Schreibkräfte geben an, eine Berufsausbildung abgeschlossen zu haben, wobei über ein Drittel eine kaufmännische Lehre absolviert bzw. eine Gehilfinnenprüfung abgelegt haben. (35) Diese fundierte schulische wie berufliche Ausbildung wird ergänzt durch besondere Fähigkeiten, die typisch für die "klassische Sekretärin" sind: So beherrschen etwa zwei Drittel der Schreibkräfte Stenographie bzw. verfügen über Fremdsprachenkenntnisse. Allerdings kann nur eine Minderheit der Schreibkräfte diese "Zusatzqualifikation" bei ihrer derzeitigen Tätigkeit ausschöpfen. Arbeitsplatztypische Unterschiede hinsichtlich des Qualifikationsniveaus der Schreibkräfte konnten nicht festgestellt werden; d.h. das Qualifikationsprofil der Schreibkräfte auf reinen Schreibarbeitsplätzen ist in etwa identisch mit dem der Schreibkräfte auf Mischarbeitsplätzen.

Dieses hohe Qualifikationsniveau wird allgemein durch Erhebungen der amtlichen Statistik sowie durch andere empirische Untersuchungen in diesem Bereich bestätigt (36), und zwar nicht nur für Schreibkräfte, sondern generell für alle im Bürobereich Beschäftigten, wie z.B. Bürofach- und Bürohilfskräfte.

Dieses allgemein zu beobachtende relativ hohe Qualifikationsniveau der im Bürobereich beschäftigten Arbeitnehmer(innen) steht in einem gewissen Widerspruch zu der weit verbreiteten - auch von vielen Organisations- und Vertretern des Inneren Dienstes geteilten - Auffassung, daß Maschinenschreiben eine "geistlose und rein mechanische" Arbeit sei. Wie Ergebnisse der Arbeitswissenschaft, der Informations- und Kommunikationswissenschaft und der entsprechenden psychologischen Disziplinen jedoch zeigen, muß diese Auffassung weitgehend revidiert werden: Maschinenschreiben ist als ein komplexer Zusammenhang von motorischen und geistigen Fähigkeiten zu charakterisieren, der an dieser Stelle nur verkürzt dargestellt werden kann. Damit die Schreibkraft ihren optimalen Schreibrhythmus erreichen kann, muß sie erstens ihre Maschine blind (quasi automatisch) bedienen können und zweitens die Zeichen (Buchstaben, Schallwellen) der Schreibvorlage in größere Sinneinheiten (Wörter, Sätze) zusammenfassen. Letzteres ist ein komplexer geistiger Prozeß, der durch Einübung verbessert werden kann. Dieser Prozeß setzt den sicheren Umgang mit der Sprache voraus (Rechtschreibung, Grammatik, Zeichensetzung) sowie rasche Aneignung anderer sprachlicher Strukturen wie z.B. Fachsprachen, Fremdwörter etc. Es ist daher einerseits nicht verwunderlich, daß Schreibkräfte eine relativ hohe schulische wie berufliche Qualifikation aufweisen. Andererseits muß gerade unter diesem Gesichtspunkt eine Ausgliederung der Schreibarbeitsplätze durch Zentralisierung und organisatorische Verselbständigung abgelehnt werden, denn hierdurch geht die Vertrautheit mit den Aufgaben des Referats bzw. der Referate und damit der inhaltliche Bezug zum Schriftgut weitgehend verloren, der bei referatsorientierten Mischarbeitsplätzen durch die enge Kooperation mit den Diktierberechtigten noch besteht.

8.2 Berufsorientierung

In diesem Zusammenhang muß eine irrige, aber weit verbreitete Annahme zurückgewiesen werden, daß die Schreibkräfte ihre Tätigkeit als kurzfristigen - an den unterstellten Lebenslauf weiblicher Arbeitnehmer gebundenen - Job ansehen (Joborientierung). Im Gegenteil: Die überwiegende Mehrheit der Schreibkräfte betrachtet ihre Arbeit als Beruf (37), den sie länger ausüben will (über die Hälfte der Schreibkräfte will bis zum Rentenalter arbeiten).

Das Berufsbild, an dem sich die Schreibkräfte orientieren, ist das der klassischen Sekretärin. So meint mehr als die Hälfte der Schreibkräfte, ihre Fähigkeiten und Kenntnisse, die typisch für eine Sekretärin sind, bei ihrer derzeitigen Tätigkeit nicht genügend einsetzen zu können. Die Unzufriedenheit bei den Schreibkräften auf reinen Schreibarbeitsplätzen ist dabei stärker ausgeprägt als bei denen an Mischarbeitsplätzen. Dies ist ein Hinweis darauf, daß die Arbeit um so eher als unbefriedigend empfunden wird, je stärker der Tätigkeitsspielraum im Verhältnis zum Qualifikationsniveau eingeschränkt wird. Die festgestellte Diskre-

panz zwischen qualifikationsbedingter Orientierung am Berufsbild "Sekretärin" und tätigkeitsbedingter Berufsrealität "Schreibkraft" wirkt sich nicht nur negativ auf die Arbeitsmotivation und die Arbeitszufriedenheit aus, sondern birgt die Gefahr in sich, mittel- und langfristig zu einer Joborientierung zu führen.

Wie in einer Reihe von Expertengesprächen mit Vertretern der Arbeitsämter des Raumes Köln/Bonn und der angrenzenden Regionalarbeitsämter ausgeführt wurde, erschwert gerade diese Diskrepanz zwischen qualifikationsbedingter Berufsorientierung und tätigkeitsbedingter Berufsrealität, Schreibkräfte an die Bundesministerien zu vermitteln, da abwechslungsreichere Arbeitsplätze vorgezogen werden - selbst bei einer etwas geringeren Bezahlung.

Ein weiterer Hinweis auf die Berufsorientierung ist der ausgeprägte Wunsch der Schreibkräfte nach beruflichem Weiterkommen und nach einem ihrer Qualifikation angemessenen Tätigkeitsspektrum: Über 90 % der Schreibkräfte sind der Meinung, es sei dringend erforderlich bzw. wünschenswert, daß eine Neugestaltung des Tarifvertrages unter dem Aspekt besserer Aufstiegsmöglichkeiten erfolgen sollte. Nach dem Tarifvertrag für Angestellte des Bundes und der Länder im Schreib- und Fernschreibdienst ist für die Schreibkräfte zwar ein schneller Aufstieg von Vergütungsgruppe IX BAT nach Vergütungsgruppe VII möglich, doch stellt die Vergütungsgruppe VII BAT für die Mehrheit der Schreibkräfte die Endstufe dar, weil faktisch kaum Aufstiegsmöglichkeiten bestehen. Eine stärkere Durchlässigkeit des Tarifgefüges ist bei künftigen Tarifabschlüssen vor allem unter den beiden folgenden Gesichtspunkten anzustreben: Einerseits käme dies den Bedürfnissen der Schreibkräfte entgegen, andererseits wird das verstärkte Eindringen der neueren Bürotechnologie mittelfristig auch im Schreibdienstbereich zu strukturellen Veränderungen sowohl hinsichtlich der Arbeitsplätze als auch der Qualifikationen führen. (38)

Grundsätzlich sind bei einer Weiterqualifikation der Schreibkräfte zwei Möglichkeiten zu unterscheiden: Weiterqualifikation mit Einstieg in den allgemeinen Verwaltungsdienst und Weiterqualifikation zur Fachkraft für Informationsverarbeitung. Beide Ziele sind nur bei einer Entwicklung und Intensivierung des Weiterbildungsangebotes erreichbar. (39)

8.3 Arbeitsplatztypische Auswirkungen auf die Qualifikation der Schreibkräfte

Das Loslösen der Schreibarbeit von anderen Bürotätigkeiten (Entmischung) wird des öfteren als eine Spezialisierungsmöglichkeit für Schreibkräfte bezeichnet. Eine solche Entmischung führt bei den Schreibkräften zu keiner Spezialisierung, sondern lediglich zur Einengung des Tätigkeitsspektrums, da hierdurch keine neue Qualifikation erworben werden kann (Grundvoraussetzung für die Einstellung ist das perfekte Maschinenschreiben). Deshalb muß hier von einer Scheinspezialisierung gesprochen werden.

Die Einengung ihres Tätigkeitsfeldes wird von den Schreibkräften als dequalifizierend empfunden, wobei arbeitsplatzspezifische Unterschiede auftreten: So empfinden über die Hälfte der Schreibkräfte am Arbeitsplatztyp B (Schreibarbeitsplatz) und am Typ C (Schreibgruppenarbeitsplatz) die Eintönigkeit ihrer Arbeit als belastend, aber nur 30 % der Schreibkräfte am Typ A (Mischarbeitsplatz). Dieses Bild wird in etwa bestätigt durch die Beantwortung der Frage, welche Sachverhalte in ihrer Arbeitssituation die Schreibkräfte als verbesserungswürdig erachten: 45 % der Schreibkräfte am Typ A, knapp 80 % am Typ B und zwei Drittel der Schreibkräfte am Typ C meinen, daß eine abwechslungsreichere Tätigkeit bei der Arbeit wünschenswert sei. Dieser Wunsch nach Erweiterung des Tätigkeitsspektrums ist eindeutig und wird gestützt durch die Aussage, daß fast alle Schreibkräfte ihren jetzigen Arbeitsplatz wechseln bzw. vielleicht wechseln würden, wenn ihnen ein Arbeitsplatz mit einem interessanteren Tätigkeitsspektrum angeboten würde. So sieht sich von der Qualifikation her die überwiegende Mehrheit (über 90 %) der Schreibkräfte unabhängig vom Arbeitsplatztyp in der Lage, eine höher eingestufte Stelle ausfüllen zu können.

Aus der Unzufriedenheit mit ihrem eingeschränkten Tätigkeitsspektrum kann gefolgert werden:

- Die Schreibkräfte fühlen sich unterqualifiziert beschäftigt, was längerfristig zu einer realen Dequalifikation führt, da 'nicht-geforderte' Fähigkeiten und Kenntnisse "vergessen" werden. Da in den untersuchten Ressorts generell eine lange "Betriebszugehörigkeit" der Schreibkräfte festgestellt wurde, muß eine Dequalifikation und Unterforderung besonders ernst genommen werden: Über 50 % der Schreibkräfte sind drei bis zehn Jahre und über 20 % sogar länger als zehn Jahre in den Ressorts beschäftigt.
- Die Dequalifizierung wird von den Schreibkräften an Schreibarbeitsplätzen Typ B und C wesentlich stärker empfunden als von denen an Mischarbeitsplätzen. Allerdings muß festgehalten werden, daß der Anteil an anderen Bürotätigkeiten auch am Arbeitsplatztyp A keineswegs als ausreichend angesehen wird. Bei hohem Arbeitsanfall und mangelnden Arbeitsausgleichsmöglichkeiten kann der Anteil anderer Büroarbeiten fast Null werden. Dies bedeutet, daß der Typ A bei hohem Arbeitsdruck sich quasi "naturwüchsig" zum Typ B entwickeln kann.
- Die organisatorische Zentralisierung von Schreibarbeitsplätzen in Schreibgruppen, Kanzleien oder zentralen Schreibdiensten verstärkt tendenziell diese Dequalifikation der Schreibkräfte. Durch die organisatorische Entkopplung der Schreibkräfte von den Diktierberechtigten und die damit verbundene organisatorische Verselbständigung von "Schreib-Diensten" ist das von beiden Seiten angestrebte enge Kooperationsverhältnis zwischen Schreibkraft und Diktierberechtigten nicht mehr bzw. nur in begrenztem Maße zu verwirklichen, wodurch der Grad der Informiertheit über Arbeitsinhalte und Arbeitsabläufe des Referats bzw. der Referate abnimmt. Eine Weiterqualifizierung, die sich aus der Einbeziehung in die Referatsarbeit ergeben kann, ist somit nicht mehr möglich. Diese Entkopplung zeigt sich auch darin, daß we-

niger als die Hälfte der Schreibkräfte am Typ A, aber knapp zwei Drittel am Typ C und drei Viertel am Typ B der Meinung sind, daß der Einblick in die Arbeit des Referats bzw. der Referate 'dringend' oder 'möglichst' verbessert werden sollte. Die Informiertheit der Schreibkräfte über die Arbeit des Referats bzw. der Referate wird auch von den Diktierberechtigten als eine wichtige Voraussetzung für ihre Arbeit angesehen: Etwa zwei Drittel aller befragten Diktierberechtigten halten es für einen Vorteil, wenn die Schreibkraft über den inhaltlichen Bezug der zu schreibenden Texte informiert ist. Voraussetzung dafür ist aber ein enges Kooperationsverhältnis, das bei den Schreibkräften zudem aufgrund der persönlichen Anerkennung ihrer Arbeitsleistung seitens der Diktierberechtigten eine höhere Arbeitszufriedenheit bewirken kann.

Die organisatorisch gezielt eingesetzten Rationalisierungsmaßnahmen (Entmischung und Zentralisierung) bzw. die aufgrund des Arbeitsanfalls bedingte Tendenz zur Entmischung des Tätigkeitsspektrums und die restriktive Auslegung des Tarifvertrags für Angestellte des Bundes und der Länder im Schreib- und Fernschreibdienst sind die zwei zentralen Barrieren, die dem beruflichen Weiterkommen der Schreibkräfte entgegen stehen. Der Zusammenhang zwischen Entmischung der Tätigkeiten und der Bewertung der Aufstiegschancen läßt sich eindeutig belegen: 40 % der Schreibkräfte am Typ C, 35 % am Typ B und 28 % am Typ A bewerten ihre beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten bei ihrer derzeitigen Tätigkeit als 'sehr schlecht'. Die faktischen Aufstiegsmöglichkeiten für Schreibkräfte in den obersten Bundesbehörden sind ebenfalls gering (z. B. Vorzimmerkraft, Schreibdienst(gruppen)leiterin, Hilfssachbearbeiterin). Diese Positionen setzen aber ein breites Qualifikationsspektrum voraus. Deshalb ist es besonders wichtig, daß den Schreibkräften ein möglichst breites Tätigkeitsspektrum zur Verfügung steht. Dies würde einerseits die Diskrepanz zwischen der relativ hohen Ausgangsqualifikation und der faktischen "Unterforderung" verringern; gleichzeitig würde eine solche Erweiterung des Tätigkeitsspektrums jedoch eine Weiterqualifizierung der Schreibkräfte durch arbeitsbedingte Lernprozesse gewährleisten und die berufliche Flexibilität der Schreibkräfte vergrößern. Letzteres ist gerade im Schreibereich im Hinblick auf die Entwicklungen der Bürotechnologie von besonderer Bedeutung: Die Einführung der computergestützten Text- und Sachbearbeitung wird vor allem die Arbeitsplätze im Schreibereich gefährden. Eine Schreibkraft, die sehr lange nur geschrieben hat, wird es aufgrund ihrer Dequalifikation schwer haben, sich auf neue Anforderungen eines anders gearteten Arbeitsplatzes einzustellen.

8.4. Weiterbildungsmöglichkeiten für Schreibkräfte

Die Notwendigkeit der Weiterbildung für Schreibkräfte wird kaum ernsthaft bestritten. Alle großen politischen Parteien verweisen auf die Not-

wendigkeit einer hohen beruflichen Mobilität. Als wichtige Maßnahme zur Hebung der beruflichen Mobilität und Flexibilität kann die Fort- und Weiterbildung bezeichnet werden. Dieser allgemein anerkannten Forderung steht ein erstaunliches Defizit an Weiterbildungsmöglichkeiten für Schreibkräfte in obersten Bundesbehörden gegenüber.

Außer einigen Kursen auf Ressortebene (vorrangig Stenografiekurse) besteht für die Schreibkräfte nur in Ausnahmefällen die Möglichkeit, über entsprechende Fachlehrgänge die Qualifikation einer Hilfssachbearbeiterin zu erwerben; allerdings ist bei erfolgreichem Abschluß eines solchen Lehrganges kein rechtlicher Anspruch auf eine entsprechende Stelle gegeben.

Zwar führen alle Ministerien Weiterbildungskurse durch, jedoch sind zwischen den Ressorts starke Unterschiede hinsichtlich der Inhalte, der Art und der Intensität ihres Weiterbildungsangebots festzustellen. So bieten einige Ministerien zusammen mit den Kommunen innerhalb des 'Studieninstitutes für kommunale Verwaltung' Weiterbildungskurse für Schreibkräfte an. Eine gewisse Sonderstellung nimmt das BMVg ein, das über eigene spezielle Bundeswehrverwaltungsschulen verfügt. Für die Fort- und Weiterbildung im öffentlichen Dienst (40) wie für die Privatwirtschaft gilt allgemein, daß das Angebot für Beschäftigte in unteren hierarchischen Positionen äußerst mangelhaft ist. Diese Kritik trifft in besonderem Maße für die Weiterbildungsmöglichkeiten für Schreibkräfte in den Ministerien zu, vor allem, wenn man die mittelfristig eintretenden Veränderungen im Bürobereich aufgrund der technologischen Entwicklung berücksichtigt.

Wie schon erwähnt, sehen die Schreibkräfte bei ihrer derzeitigen Tätigkeit nur geringe Möglichkeiten, beruflich weiterzukommen: Über 80 % beurteilen diese negativ, ein Drittel sogar als 'sehr schlecht'. Nach Ansicht der meisten Schreibkräfte kann die berufliche Aufstiegsmöglichkeit durch die Teilnahme an Weiterbildungskursen nur unwesentlich verbessert werden: Nur ein Drittel der Schreibkräfte sieht hierin eine Chance, sich beruflich zu verbessern; dementsprechend schwach ist auch die Bereitschaft ausgeprägt, den Angestelltenlehrgang I als qualifikatorische Voraussetzung für eine Hilfssachbearbeitertätigkeit zu absolvieren.

Diese negative Einschätzung der Schreibkräfte sowohl hinsichtlich ihrer konkreten Aufstiegschancen als auch hinsichtlich deren Verbesserung durch Fort- und Weiterbildung muß als realistisch bezeichnet werden, da sie die restriktiven Bedingungen ihrer Berufs- und Arbeitssituation illusionslos widerspiegelt. Allerdings steht eine solche Beurteilung im Gegensatz zu der langfristigen Berufsorientierung der Schreibkräfte. Durch die weitgehende Aussichtslosigkeit eines beruflichen Weiterkommens kann diese positiv zu beurteilende Berufsorientierung abgebaut werden und in eine als resignativ zu kennzeichnende Job-Orientierung umschlagen. Die Diskrepanz zwischen dem Wunsch nach beruflichem Fortkommen - die Mehrheit der Schreibkräfte glaubt den Anforderungen der Hilfssachbearbeitung bzw. des "Vorzimmers" gerecht werden zu können - und der resignativen Einschätzung bezüglich der Einlösung dieses Wunsches deckt sich mit den Ergebnissen einer bundesweiten Repräsentativbefragung. (41)

In der Frage der beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten und der Bewertung des vorhandenen Weiterbildungsangebots sind bei den Schreibkräften keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich der schulischen und/oder beruflichen Qualifikation festzustellen, was durch die Untersuchungsergebnisse der eben erwähnten Repräsentativbefragung gestützt wird.

Die eher negative Bewertung des Weiterbildungsangebots beruht nicht nur auf den faktisch kaum vorhandenen Aufstiegsmöglichkeiten, sondern auch auf dem geringen Informationsgrad über die konkret bestehenden Möglichkeiten: Knapp zwei Drittel der Schreibkräfte fühlen sich über das Weiterbildungsangebot unzureichend informiert und über die Hälfte kennt nicht einmal die wichtige Institution 'Studieninstitute für Kommunale Verwaltung' und die dort angebotenen Kurse. (42) Dies ist umso erstaunlicher, als oberste Bundesbehörden diese Einrichtung mittragen und die Schreibkräfte ihre Informationen über Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten aus den ressorteigenen Hausmitteilungen beziehen. Hieraus kann geschlossen werden, daß die Ressorts die Notwendigkeit einer Weiterqualifizierung der Schreibkräfte überhaupt nicht sehen oder aber ganz bewußt in dieser Frage eine zurückhaltende Informationspolitik betreiben.

Die Zurückhaltung der Ressorts bei der Information über bestehende Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten kann folgendermaßen interpretiert werden: Da nur eine sehr begrenzte Zahl von Stellen für den Aufstieg von Schreibkräften (Hilfssachbearbeitung, Registratur etc.) zur Verfügung stehen (43), wird von einer diesbezüglichen breiteren Informierung abgesehen, um der Gefahr zu entgehen, bei den Schreibkräften Erwartungen zu wecken, die später nicht einlösbar sind. Hierbei orientieren sich die Ressorts allerdings vornehmlich an der gegenwärtigen Personalsituation und implizieren, daß sich die momentanen Aufgaben- und Arbeitsplatzstrukturen im Schreiebereich auch mittelfristig nicht grundlegend verändern werden. Dies steht jedoch einerseits im Widerspruch zu allen Prognosen über die Strukturveränderungen im Verwaltungs- und Bürobereich (44) aufgrund der modernen Informationstechnologie und andererseits zu der gegenwärtigen Lage auf dem Arbeitsmarkt, da Bürokräfte mit einem möglichst breiten Qualifikationsspektrum wesentlich leichter vermittelt werden können.

8.5 Empfehlungen zur Ausdehnung des Weiterbildungsangebots für Schreibkräfte in obersten Bundesbehörden

Die folgenden Empfehlungen zur Ausdehnung des Weiterbildungsangebots, die einen ersten inhaltlichen Überblick geben sollen, orientieren sich an verschiedenen anderen Untersuchungen (45), wobei zusätzlich die spezifischen Charakteristika oberster Bundesbehörden berücksichtigt werden. Die vorgeschlagenen Weiterbildungskurse zielen auf eine Erweiterung und/oder Erneuerung fachlicher Kenntnisse und Fähigkeiten:

- Kurse zur Erhaltung bzw. zum Ausbau von Fachkenntnissen

Diese Kurse orientieren sich vorrangig an den spezifischen Gegebenheiten der Ministerien und sollten deshalb möglichst ressortintern abgehalten werden. Es sollten hierbei folgende Schwerpunkte berücksichtigt werden:

- technisch orientierte Kurse: Hierin sollte den Schreibkräften die Möglichkeit geboten werden, sich mit den in den Ressorts neu eingesetzten bzw. neu einzusetzenden bürotechnischen Geräten (Speicherschreibmaschine, Schreibautomat etc.) vertraut zu machen.
 - sprachlich orientierte Kurse: Diese sollen vorrangig den Schreibkräften Kenntnisse in Stenographie, Fachsprachen und Fremdsprachen neu vermitteln bzw. bereits vorhandene Kenntnisse aktivieren. Bei diesen Kursen muß allerdings gewährleistet sein, daß diejenigen Fach- und Fremdsprachen im Mittelpunkt stehen, die von den jeweiligen Organisationseinheiten, für die die Schreibkräfte arbeiten, auch tatsächlich "abgerufen" werden.
 - organisationsorientierte Kurse: Hiermit sollen die Schreibkräfte zum einen in die Aufgabenstellung, die Aufbau- und Ablauforganisation des jeweiligen Ministeriums in allgemeinverständlicher Form eingeführt werden; zum anderen sollen sie mit den konkreten Arbeitsinhalten und -abläufen in den Referaten bzw. der Abteilung, für die sie bereits arbeiten bzw. zukünftig arbeiten sollen, vertraut gemacht werden. Solche organisationsorientierten Kurse, die im BMF in modifizierter Form bereits erfolgreich durchgeführt werden, bilden erstens die Voraussetzung für eine rasche und adäquate Integration der Schreibkräfte in den faktischen Arbeitsvollzug des Ressorts und zweitens den Übergang bzw. die Grundlage für die 'Kurse zur Erhöhung der beruflichen Mobilität' und Flexibilität der Schreibkräfte.
- Kurse zur Erhöhung der beruflichen Mobilität

Inhaltlich können diese Kurse, die sinnvollerweise ressortübergreifend durchgeführt werden sollten, drei Qualifikationsziele anstreben:

- Ausbildung zur Verwaltungsfachkraft (Hilfssach- bzw. Sachbearbeiterin)
 - Ausbildung zur Fachkraft für Informationsver- und -bearbeitung (für diesen an der modernen Büro- und Informationstechnologie orientierten Beruf müssen allerdings noch ein Ausbildungsprofil wie ein Anforderungsprofil erarbeitet werden).
 - Ausbildung zur "Sekretariatsassistentin" für den Leitungsbereich (Abteilungs- und Leitungsebene).
- Veranstaltungen mit gesellschaftspolitischen Inhalten

Wie in den meisten Großbetrieben der Privatwirtschaft üblich, sollten auch die obersten Bundesbehörden stärker dazu übergehen, Kurse anzubieten, die eine Einführung in arbeitsrechtliche bzw. besoldungsrechtliche Grundfragen zum Inhalt haben, Aufgaben des öffentlichen Dienstes behandeln sowie Fragen der Humanisierung der Arbeitswelt u. ä. m.; auch diese Kurse sollten nur ressortübergreifenden Charakter haben.

Bei diesen vorgeschlagenen Kursen, für die zum großen Teil noch die entsprechenden Curricula entwickelt werden müßten, sind die sich abzeichnenden Entwicklungen in der Informationstechnologie und deren Auswirkungen auf die Aufgaben- und Arbeitsstruktur im Büro- und Verwaltungsbereich antizipatorisch einzubeziehen. Es muß in diesem Zusammenhang betont werden, daß diese Kurse nicht innerhalb des unmittelbaren Arbeitsprozesses durchgeführt werden können, sondern eine institutionelle Form erhalten sollten. Allerdings sind die Arbeitsvollzüge der Schreibkräfte so zu gestalten, daß bestimmte Kenntnisse und Fähigkeiten zumindest ansatzweise in der konkreten Arbeit praktisch erprobt und umgesetzt werden können. Ein derartiges Fort- und Weiterbildungsangebot kann allerdings nur dann erfolgreich institutionalisiert werden, wenn die Schreibkräfte über dieses Angebot umfassend informiert und zur Teilnahme an diesen Kursen motiviert werden, die Personalräte aktiv die Einführung und praktische Umsetzung unterstützen und die Arbeitgeber im Öffentlichen Dienst - also auch die Ressorts - die finanziellen, organisatorischen und fachlichen Ressourcen hierfür zur Verfügung stellen, wobei bereits bestehende Fort- und Weiterbildungsinstitutionen, z. B. an Schulen bzw. Fachhochschulen, von Fachverbänden und wichtigen Herstellern auf dem bürotechnischen Sektor bei der Erarbeitung wie bei der Umsetzung mit einbezogen werden sollten.

Die Vorteile einer breiten Einführung der oben umrissenen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen liegen vor allem auch darin, daß die berufliche Mobilität und Flexibilität der Schreibkräfte insgesamt verbessert werden könnte; denn einerseits werden sie sich den neuen absehbaren Arbeitsanforderungen im Bürobereich, die sich auch im Schreibbereich oberster Bundesbehörden auswirken werden, schneller anpassen können, andererseits könnten die Schreibkräfte im Falle einer Arbeitslosigkeit schneller wieder in den Arbeitsprozeß eingegliedert werden. Des weiteren könnten ungerechtfertigte Entlohnungsunterschiede zwischen den verschiedenen Berufsgruppen durch solche Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung tendenziell abgebaut sowie eine bessere individuelle und/oder kollektive Interessenvertretung aufgebaut werden.

Ein derartig umfassendes Fort- und Weiterbildungsangebot, das sich nicht nur im nachträglichen Abbau negativer Auswirkungen aufgrund von rigide und in falscher Analogie zum Produktionsbereich durchgeführten Rationalisierungsmaßnahmen der Entmischung und Zentralisierung erschöpft, sondern diese antizipatorisch einbezieht, kann wichtige Hinweise für eine zukunftssträchtige humane und wirtschaftliche Gestaltung der Arbeitsvollzüge im Bürobereich liefern. Dieser Aspekt ist deshalb so wichtig, weil in diesem Bereich mehrheitlich Frauen arbeiten und diese sozial- wie arbeitsmarktpolitisch ohnehin diskriminiert sind.

Die Aussagen zu den vorgeschlagenen Weiterbildungsmöglichkeiten bedürfen natürlich einer Überprüfung nach Einführung bzw. Durchführung entsprechender Kurse.

9. PERSONALBEMESSUNG UND LEISTUNGSBEURTEILUNG IM SCHREIBBEREICH

Das im Entwurf "Vorläufige Richtlinien der Bundesregierung für die Ermittlung des Bedarfs an Schreibkräften" (Stand Febr. 1977) (46) vorgeschlagene Personalbemessungsverfahren, das von durchschnittlichen Anschlagsleistungen und von Durchschnittswerten hinsichtlich der anfallenden Schriftgutmenge ausgeht, setzt zwangsläufig entmischte und weitgehend zentralisierte Arbeitsplätze voraus, während das bisher praktizierte Verfahren nach festen Schlüsselzahlen eine solche organisatorische Struktur nicht notwendigerweise voraussetzt, im Zuge der allgemeinen Stellenkürzungen jedoch häufig dazu geführt hat. Dabei bleibt die Normal-situation in den untersuchten Ressorts unberücksichtigt, die durch massive Schwankungen des Schreibarbeitenanfalles - vielfach verbunden mit hoher Dringlichkeit - gekennzeichnet ist. Die Anwendung des geplanten Personalbemessungsverfahrens führt bei den Schreibkräften mit Sicherheit zu einer quantitativen und qualitativen Zunahme von Stresssituationen, die sich mit Phasen der Unterauslastung wechseln. Die Flexibilität der Schreibdienstorganisation wird insgesamt abnehmen, die Belastung bei den Schreibkräften wird zunehmen.

Sowohl das derzeit praktizierte Personalbemessungsverfahren wie auch das vorgeschlagene gehen von bestimmten Fiktionen aus: die Personalbemessung nach festem Schlüssel unterstellt, daß jeder Diktierberechtigte unabhängig von seiner Ressortzugehörigkeit und seiner Funktion etwa die gleiche Schriftgutmenge zu bewältigen hat. Das Personalbemessungsverfahren, das von durchschnittlich anfallenden Schreibmengen und durchschnittlichen Arbeitsleistungen der Schreibkräfte - beides gemessen an bewerteten Anschlägen - ausgeht, läßt die zeitlichen Schwankungen im Arbeitsanfall sowie den unterschiedlichen Schwierigkeitsgrad bei den anfallenden Schreibarbeiten völlig unberücksichtigt.

Derzeit bekannte Personalbemessungsverfahren, die mit einheitlichen Richtwerten für alle Bundesbehörden operieren, weisen nach den vorliegenden Ergebnissen auf den folgenden drei Ebenen gravierende Mängel auf:

- Ebene der Aufgabenerfüllung:

Eine Stellenbemessung nach einem einheitlichen Bemessungsverfahren ohne Berücksichtigung der Aufgabenstruktur der Ressorts und ihrer Organisationseinheiten führt notwendigerweise zu einem Abbau des Flexibilitätspotentials. Die Ressorts kompensieren diesen Verlust durch Überwälzung von stark wechselndem, oft überhöhtem Arbeitsdruck auf die Schreibkräfte.

- Ebene der Wirtschaftlichkeit:

Eine starre Stellenbemessung führt dazu, daß die Schreibkräfte an entmischten Arbeitsplätzen keine Möglichkeit haben, die Diktierberechtig-

ten von Routineaufgaben zu entlasten. Hoch bezahlte Beamte des gehobenen und höheren Dienstes müssen dadurch nicht unbeträchtliche Zeit mit der Erledigung von Aufgaben verbringen, die unter normalen Umständen von Schreibkräften wahrgenommen werden könnten. Gleichzeitig wird "Nicht-Schreibzeit" notwendigerweise zur nicht nutzbaren Leerkapazität.

- Ebene der Personalfürsorge:

Eine starre Stellenbemessung führt zu erhöhten Belastungen bei den Schreibkräften. Einseitige Überforderungen führen zu arbeitsmedizinisch unvertretbaren Beanspruchungen der Schreibkräfte. Diese negativen Überwälzungseffekte von der organisationalen Ebene auf die individuelle Ebene der Schreibkräfte sind Ergebnis einer tendenziellen Vernachlässigung des personalfürsorgerischen Aspektes.

- Ebene des Arbeitsmarktes:

Personalebemessungsverfahren, die sich ausschließlich an Schreibleistungen in bewerteten Anschlägen orientieren, also entmischte Tätigkeiten voraussetzen, lassen die sich heute auf dem Arbeitsmarkt abzeichnenden Tendenzen unberücksichtigt. Die momentane Nachfrage erstreckt sich zunehmend auf vielseitig qualifizierte Schreibkräfte, die möglichst über Fertigkeiten im Bereich moderner Büro- und Informationstechnologie verfügen sollten.

Die arbeitswissenschaftlichen und ergonomischen Erkenntnisse über die unterschiedlichen Belastungen an den Arbeitsplätzen bzw. den unterschiedlichen Typen von Arbeitsplätzen müssen sowohl in das Erfassungsverfahren (Analytik) als auch in das Bewertungsverfahren (Standardisierung) und nicht zuletzt in die Bereiche der neuen möglichen Arbeitsorganisation eingefügt werden.

9.1 Zur Problematik der vollzogenen kw-Vermerke und der Leistungsbemessung

Die im Zuge der Rationalisierungsmaßnahmen ausgesprochenen und im Vorgriff auf das vorgeschlagene Personalebemessungsverfahren größtenteils vollzogenen kw-Vermerke haben in den untersuchten Ressorts zu einer so starken Reduzierung der Schreibkapazität geführt, daß die Schreibdienste häufig nicht mehr in der Lage sind, Arbeitsspitzen aufzufangen. Dies trifft, wenn auch mit unterschiedlicher Ausprägung, auf alle Ressorts zu.

Nach den Befragungsergebnissen der Diktierberechtigten wird fast ein Fünftel der Schreibaufträge von Nichtschreibkräften erledigt, d. h. von Bürohilfskräften, Hilfssachbearbeitern, anderen Mitarbeitern und Diktierberechtigten. Der Anteil des Schriftgutes, der nicht von Mitarbeiterinnen des Schreibdienstes geschrieben wird, liegt im BMZ mit 14 % am niedrigsten und im BMJ mit 25 % am höchsten. (47)

Dieser ohne nennenswerte Streuungen in allen Ressorts festgestellte Anteil von Schreibaufträgen, der von Nicht-Schreibkräften erledigt wird,

Tabelle 48: VERTEILUNG DER SCHREIBAUFRÄGE AUF VERSCHIEDENE SCHREIBPOTENTIALE						
	BMFT	BMI	BMJ	BMVg	BMWi	BMZ
Einzel Schreibkraft, die nur für einen Diktierberechtigten schreibt	6	5	4	4	6	11
Einzel Schreibkraft, die für mehrere Diktierberechtigte schreibt	53	11	27	11	42	48
Schreibkraft in einer Schreibgruppe, die nur für einen bestimmten Diktierberechtigten schreibt	6	13	10	9	4	9
verschiedene Schreibkräfte in einer Schreibgruppe	9	38	20	43	15	6
verschiedene Schreibgruppen	3	5	5	5	5	3
Schreibkräfte in einem Spezialschreibdienst, z.B. Spätdienst, Automatengruppe	4	6	4	5	9	4
Vorzimmerkraft bei Abteilungsleiter oder Unterabteilungsleiter	3	5	6	5	5	6
Büro(hilfs)kraft	3	4	12	6	5	4
Hilfssachbearbeiter	5	4	3	3	3	2
Andere Mitarbeiter	4	3	3	4	3	2
Diktierberechtigte selbst	5	5	6	8	3	5
Alle Angaben in Prozent.						

läßt sich nur dadurch erklären, daß die Diktierberechtigten, wenn sie nicht gleich selbst maschineschreiben, gezwungen sind, andere Schreibpotentiale zu suchen und zu aktivieren. Ein solcher Tatbestand ist nicht vereinbar mit dem Gebot einer sparsamen und wirtschaftlichen Mittelverwendung (§ 7 BHO), insbesondere, wenn man bedenkt, daß sich dieses zusätzliche Schreibpotential zum überwiegenden Teil aus Angehörigen des gehobenen und höheren Dienstes rekrutiert.

Aus diesem Grund sind in allen untersuchten Ressorts organisatorische und personelle Korrekturen im Schreibbereich erforderlich. Dies betrifft Humanisierungsgesichtspunkte ebenso wie Gesichtspunkte der Flexibilität, der Funktionssicherung der Ressorts, der Wirtschaftlichkeit sowie der technologischen und organisatorischen Rationalität. Eine humane und gleichzeitig wirtschaftliche Gestaltung der Schreibdienste in den untersuchten Ressorts ist nur durch eine Kapazitätserweiterung im Schreibbereich realisierbar, da sonst zu befürchten ist, daß die zur Wiederherstellung bzw. Aufrechterhaltung der Flexibilität notwendige Personalkapazität zusätzlich aus dem Bereich des gehobenen und höheren Dienstes abgezweigt wird.

Die Einführung eines Personalbemessungsverfahrens, das auf der objektiven Erfassung der Schreibleistung basiert, würde bei der derzeitigen Personalkapazität die soeben festgestellte Verlagerung von Schreibarbeit auf andere organisatorische Einheiten festschreiben. Des Weiteren setzt dieses Verfahren eine Beurteilung der Arbeit von Schreibkräften ausschließlich nach der geleisteten Schreibmenge voraus, ohne zu hinterfragen, ob eine derartige Arbeitsbeurteilung bei der faktischen Verteilung der Arbeitsplatztypen überhaupt durchführbar ist und von den Schreibkräften sowie den Diktierberechtigten als Nutzern der Schreibdienste akzeptiert bzw. als sinnvoll erachtet wird.

Sowohl die Schreibkräfte als auch die Diktierberechtigten wurden gefragt, ob die Arbeitsleistung der Schreibkräfte durch die Schreibdienstleiterin, den Diktierberechtigten oder ausschließlich nach der geleisteten Schreibmenge beurteilt werden sollte.

Eine Beurteilung nach der geleisteten Schreibmenge wird von beiden befragten Gruppen eindeutig abgelehnt. Die Beurteilung durch die Schreibdienstleiterin wird hingegen von den Schreibkräften in stärkerem Maße befürwortet als von den Diktierberechtigten. Lediglich die Schreibkräfte im BMFT und im BMJ stehen einer solchen Beurteilungsform eher ablehnend gegenüber.

Deutlich am stärksten ausgeprägt ist auf Seiten der Schreibkräfte der Wunsch nach einer Beurteilung der eigenen Arbeitsleistung durch die Diktierberechtigten.

Interessant ist ein Vergleich zwischen den beiden Ressorts, in denen die Entmischung und vor allem die Zentralisierung der Schreibarbeit am weitesten fortgeschritten ist: im BMI wird eine Beurteilung nach der geleisteten Schreibmenge von knapp der Hälfte der befragten Schreibkräfte abgelehnt (nur ein Fünftel würde dem zustimmen), im BMVg gibt es zwei etwa gleichstarke Gruppen unter den Schreibkräften, die eine Beurteilung nach der geleisteten Schreibmenge bevorzugen bzw. ablehnen.

Tabelle 49: BEWERTUNG VERSCHIEDENER VERFAHREN ZUR BEURTEILUNG DER ARBEITSLEISTUNG													
Schreibkräfte	BMFT		BMI		BMJ		BMVg		BMWi		BMZ ¹⁾		
	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	
durch Schreibdienstleiterin	26/41		60/21		16/48		39/29		41/27		-/-		
durch Diktierberechtigten	67/10		48/26		56/20		33/39		60/17		90/-		
nach geleisteter Schreibmenge	21/56		21/48		36/33		33/37		13/61		21/63		
Diktierberechtigte													
durch Schreibdienstleiterin	12/65		53/26		35/41		68/16		31/42		24/54		
durch Diktierberechtigte	82/15		47/35		60/23		25/54		70/17		74/15		
nach geleisteter Schreibmenge	3/89		12/68		13/76		21/63		10/74		17/76		
Die Angaben geben die prozentuale Verteilung der Bewertungen seitens der Schreibkräfte und der Diktierberechtigten hinsichtlich der vorgegebenen Beurteilungsverfahren wieder. " + " = Zustimmung, " - " = Ablehnung. 1) Im BMZ wurde diese Frage den Schreibkräften in modifizierter Form gestellt, so daß für den Sachverhalt "Beurteilung durch die Schreibdienstleiterin" keine Angaben vorliegen.													

Bezeichnend ist ferner, daß in beiden Ressorts die Diktierberechtigten am ehesten eine Beurteilung durch die Schreibdienstleiterin wünschen, da diese hier eine Vermittlerrolle zwischen dem Schreibern und der Sachbearbeitung erfüllen und daher einen unmittelbaren Zugriff der Diktierberechtigten auf die einzelne Schreibkraft in der Regel ausschließen.

Nachdem das vorgeschlagene Personalbemessungsverfahren sowie das bisher praktizierte Verfahren nach festen Schlüsselzahlen kritisch gegenübergestellt sowie die Einstellungen der Betroffenen gegenüber Verfahren zur Leistungsbeurteilung beschrieben worden sind, werden im folgenden das vom BMI vorgeschlagene Personalbemessungsverfahren unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten analysiert und eigene Empfehlungen für eine Personalbemessung entwickelt.

9.2 Leistungs- und Personalbemessung aus der Sicht der Wirtschaftlichkeit

9.2.1 Ziel der Personalbemessung und die bisherige Regelung

Personalbemessungsverfahren sollen eine objektive Berechnung des quantitativen Personalbedarfs ermöglichen. Um eine aufgabengerechte Personalbemessung zu gewährleisten, muß neben dem Sachprogramm einer Organisation auch die Arbeitssituation für die zu bemessenden Stellen (Arbeitsplatzausstattung, Arbeitsabläufe, Arbeitsinhalte) Berücksichtigung finden.

Die Personalbemessungsverfahren für die Stellenzuordnung im öffentlichen Dienst gehen in der Regel von folgenden Voraussetzungen aus:

- Das Sachprogramm einer Behörde ist klar bestimmbar und die dafür nötigen Arbeitsinhalte sind qualitativ und quantitativ bekannt;
- die Arbeitsinhalte können in einzelne Tätigkeits- und Arbeitsvorgänge zerlegt werden, die immer wieder vorkommen;
- die einzelnen Tätigkeitsarten bzw. Arbeitsvorgänge können mengenmäßig erfaßt werden;
- für jeden Arbeitsvorgang bzw. für jede Tätigkeitsart kann eine effektive Zeit gemessen werden;
- es bestehen Vorstellungen über zumutbare Leistungsverhältnisse bezüglich Tätigkeitsart und Mengen pro Zeiteinheit (Durchschnittsleistung, Normalleistung, Standardleistung);
- es bestehen Informationen über persönlich bedingten Arbeitsausfall (z.B. Krankheitsstatistik, sonstige Abwesenheit).

Unter diesen Voraussetzungen ist es möglich, für eine Behörde die richtige Anzahl von Stellen für bestimmte Aufgabeninhalte zuzuweisen.

Diese Vorgehensweise wird auch zur Berechnung von Schreibkraftstellen angewandt. Man bedient sich hier bestimmter Zahlenrelationen (sog. genannter Schreibkraftschlüssel), wobei einer bestimmten Zahl von Diktierberechtigten eine Schreibkraftstelle zugeordnet wird. Hierbei wird davon ausgegangen, daß mit der Aufgabenerfüllung eines Diktanden ein ganz bestimmtes Schriftgutaufkommen anfällt.

Generell wird nun für Bundesbehörden ein solcher Schreibkraftschlüssel von acht Planstellen mit Diktierberechtigung zu einer Schreibkraftplanstelle (in Sonderfällen sechs zu eins) empfohlen. Diese generelle Empfehlung, die sich im Bericht des Bundesrechnungshofes findet und sich in den haushaltstechnischen Richtlinien des Bundes niedergeschlagen hat, unterstellt, daß

- unabhängig vom Sachprogramm einer Behörde generell Schreibarbeiten gleicher Menge und Qualität anfallen,
- in der Binnenstruktur einer Behörde alle diktatberechtigten Arbeitskräfte einen langfristig gleichhohen Schreibbedarf besitzen,
- die Schreibleistung relativ unabhängig von den qualitativen Bedingungen der Schriftguterstellung (Textstruktur, Textvorlage, technische Ausstattung etc.) gesehen werden muß.

Den Empfehlungen zur Anwendung des einheitlichen Schreibkräfteschlüssels liegen allerdings konkrete Vorstellungen über die Schreibdienstorganisation zugrunde: der entmischte Schreibarbeitsplatz im zentral organisierten Schreibdienst, der ein hohes technisches Ausstattungsniveau besitzt und der gekennzeichnet ist durch eine primär phonediktatororientierte Textvorlage. Der zentrale Schreibdienst wird vom Bundesrechnungshof als angeblich wirtschaftlichste Lösung eindeutig favorisiert und daher für alle Bundesbehörden als Voraussetzung einer wirtschaftlichen Personalbemessung gefordert.

Die Empfehlungen über die Zugrundelegung eines neuen Schreibkräfteschlüssels in pauschaler Form haben von seiten der Behörden viel Kritik auf sich gezogen. Um die Unzulänglichkeiten einer pauschalen Schreibkräfteversorgung nach dem empfohlenen Schlüsselverhältnis zu beheben, schlagen der Bundesrechnungshof und der Ausschuß für Organisationsfragen (AfO) eine Personalbemessung auf der Grundlage der Anschlagleistung der behördlichen Schreibdienste vor.

9.2.2 Die Problematik einer Personalbemessung auf der Grundlage von Anschlagleistungen

Zum Zwecke der Personalbemessung soll im Schreibbereich aller Bundesbehörden der Schreibkräftebedarf erhoben werden. Dabei soll wie folgt vorgegangen werden:

In jeder Bundesbehörde wird in regelmäßigen Abständen (etwa alle fünf Jahre) eine Schriftgutanalyse für die Zeit von ca. 6 Wochen durchgeführt. Dabei soll das gesamte Schreibaufkommen erfaßt und anschlagsmäßig ausgezählt werden. Den sich daraus ergebenden Schreibkräftebedarf erhält man durch eine Gegenüberstellung der in bewerteten Anschlägen errechneten Schreibleistung zur Sollschreibleistung einer Schreibkraft.

Die Problematik der Prämissen über die Meßbarkeit der Schreibleistung durch Anschlagauszählung wurde im Zusammenhang mit der Betrachtung der Wirtschaftlichkeit der Schreibdienste ausführlich erörtert (vgl. Kap. 7.4.1). Im folgenden sollen nunmehr die sich daraus ergebenden Unzulänglichkeiten für ein Personalbemessungsverfahren auf der Grundlage der Anschlagmessung aufgezeigt werden.

Um die qualitative und quantitative Dimension der Schreibleistung zu objektivieren, wird bei Zugrundelegung des Maschinenanschlages als Arbeitseinheit zwischen drei Arten von Anschlagmessungen unterschieden:

- pauschalierte Anschläge
- effektive Anschläge
- und bewertete Anschläge.

Effektive Anschläge sind die tatsächlich ausgezählten Anschläge, pauschalierte Anschläge sind fiktive Anschlagzahlen für besondere Schreibvorgänge (z. B. Vordrucke) und Schreibnebenbetätigungen. Bewertete Anschläge sind die mit Erschwerniszuschlagssätzen (Multiplikatoren) versehenen effektiven Anschlagzahlen.

Erschwerniszuschläge werden für so heterogene Faktoren wie Unterschiedlichkeit der Schriftgutart, Situationsbedingungen (Arbeitsplatzausstattung, Art der Textvorlage), sowie für Besonderheiten der Schriftguterstellung (Anzahl der Durchschläge) vergeben.

Da andere Bürotätigkeiten, die keinen Schreibbezug aufweisen, in dieses System der Leistungsmessung nicht integriert werden können, ist der entmischte Schreib Arbeitsplatz auch aus methodischer Sicht die Voraussetzung für die Anwendung dieses Verfahrens der Personalbemessung.

Die anschlagbezogene Personalbemessung orientiert sich an dem Modell des zentralen Schreibdienstes, der eine organisatorische und weitgehend räumliche Zusammenfassung aller Schreibkräfte vorsieht (BRH-Bericht, Tz 53). Für die Vorstellung, die Erfassung der effektiven Schreibleistung und damit auch die Personalbemessung über die Anschlagleistung objektivieren zu können, sind nachfolgende Faktoren ausschlaggebend:

1. Der Maschinenanschlag ist die Arbeitseinheit.
2. Die Zahl der Anschläge ist eine objektive Meßgröße für die Leistung, wobei die qualitative Dimension der Leistung durch Multiplikatoren berücksichtigt werden kann.
3. Das Verhältnis von Anschlägen zu Zeit ist eine objektive Leistungsgröße.
4. Es gibt zumutbare Relationen und Anschlagmengen pro Zeiteinheit (Anschläge pro Tag, Anschläge pro Stunde).
5. Es kann das in Anschlagzahlen umgesetzte Schriftgut eines Untersuchungszeitraumes zur zumutbaren Solleistung einer Schreibkraft in Beziehung gesetzt werden.

- Maschinenanschlag als Arbeitseinheit

Die analytische Betrachtung der Schreibarbeit als eine beliebig modular zusammensetzbare Folge von Anschlägen verkennt, daß die Schreibarbeit ein inhaltsbezogener Vorgang ist, der im Sinnzusammenhang mit dem konkreten Auftrag gesehen werden muß (vgl. auch die Studie von Weltz). Schreibarbeiten bestehen aus mehreren Leistungskomponenten, nämlich

- optische bzw. akustische Erfassung eines Schreibauftrages,
- Verstehen und Interpretieren der Textvorlage,
- Umsetzen des Schreibauftrages in motorische Funktionen,
- Beherrschung der dem Schreibvorgang vorgelagerten, nachgelagerten und ihn begleitenden organisatorischen Regelungen,
- Beherrschung der technischen Hilfsmittel der Schreibtätigkeiten und Schreibnebenstätigkeiten.

Die Unterscheidung zwischen tatsächlich gemessenen Anschlägen und bewerteten Anschlägen geht auf die Vorstellung zurück, daß unterschiedliche Erschwernisse der Schreibarbeit, hervorgerufen durch unterschiedliche Textstruktur, Inhalte, Schriftgutvorlagen, Arbeitsplatzausstattung und sonstige Besonderheiten über Erschwerniszuschläge ausgeglichen werden können. Ein Blick in die einschlägigen Untersuchungen und Veröffentlichungen verdeutlicht, mit welcher Schwankungsquote Erschwerniszuschläge sowie zumutbare Schreibleistungen pro Tag genannt werden.

Bei Schreibebeiten an einem technisch unzureichend ausgestatteten Arbeitsplatz mit erschwerter Textvorlage (z. B. handschriftlich) und Schreiben von gestaltungsintensivem Mischtext dürfte auch bei differenziertester Betrachtung eine Verknüpfung von Erschwerniszuschlägen immer willkürlich sein. Jede Art der Kombination von Erschwerniszuschlägen (multiplikative Verknüpfung, progressive Verknüpfung, additive Verknüpfung u. a.) wird in gleichem Maße der realen Situation nicht gerecht. Die Anschlagzählung ist zur Erfassung der quantitativen und qualitativen Schreibleistung, wie im Zusammenhang mit den Untersuchungsergebnissen in den Ressorts gezeigt werden konnte, ungeeignet. Sie vernachlässigt, daß die Schreibebeit ihre qualitative Dimension vor allen Dingen durch die Situation und Aufgabenstruktur des Schreibdienstes erhält. Dies betrifft die Bedingungen, unter denen eine Schreibkraft ihre Schreibebeit zu verrichten hat. Ob eine Schreibkraft einen Schreibvorgang wirtschaftlich ausgeführt hat, kann sich in der Anschlagleistung nur unzureichend - im schlechtesten Fall gar nicht - niederschlagen. Andere Merkmale der Schreibleistung wie z. B. die benötigte Zeit, die Anzahl der Rückfragen, die Fehlerquote sowie die Wahl des jeweils besten Weges der Schriftguterstellung können bei der Anschlagzählung nicht erfaßt werden. Als Arbeitseinheit kann daher nur der Schreibevorgang selbst angesehen werden.

- der entmischte Arbeitsplatz als Prämisse der Personalbemessung

Als weiteres Problem stellt sich für die Anwendung des Personalbemessungsverfahrens die Prämisse des entmischten Arbeitsplatzes. Der zentrale Schreibdienst sieht vor, daß Schreibkräfte von der Ausführung sonstiger Bürotätigkeiten vollständig entlastet werden, um sich in konzentrierter Form der Erstellung von Schriftstücken zuwenden zu können. Der besondere Wirtschaftlichkeitseffekt des zentralen Schreibdienstes wird nun darin gesehen, daß durch die Entlastung der Schreibkräfte von sonstigen Bürotätigkeiten der Anschlagoutput pro Schreibkraft maßgeblich erhöht werden kann.

Eine vollständige Entmischung der Arbeitsinhalte von Schreibkräften einer Schreiborganisation hat in der Praxis häufig zur Folge, daß Bürotätigkeiten, die am Mischarbeitsplatz von Schreibkräften ausgeführt werden, auf höher dotierte Arbeitsplätze (Sachbearbeiter oder sogar Referenten) überwältzt werden (vgl. Kap. 7.5.2). Dieser Überwältigungseffekt kann den höheren Ausstoß des entmischten Schreibdienstes (ausgedrückt in höheren Anschlagzahlen pro Tag) überkompensieren und stellt damit diesen Wirtschaftlichkeitsvorteil des zentralen Schreibdienstes in Frage.

Darüber hinaus ist zu bedenken, daß Schreibebeiten häufig im Zusammenhang mit sonstigen Bürotätigkeiten für einen Arbeitsauftrag gesehen werden müssen. Die Abwicklung der Dokumentation, der Zusammenstellung von Unterlagen, die Ablage des Schriftverkehrs als Aufgaben, die den Schreibkräften am Mischarbeitsplatz zufallen, sind häufig der Erfahrungshintergrund, der für eine Schreibkraft die Voraussetzung dafür schafft, den Inhalt eines Schriftstückes sinngerecht einordnen zu können.

Die inhaltliche Zordnung eines Schreibauftrages zu einem konkreten Sachvorgang ist ein Effekt, der die Arbeit des Diktanden maßgeblich entlastet (Vorzimmerereffekt). Er bedeutet, daß die Schreibkraft selbständig Sucharbeiten zum Schriftgut, z.B. bei Bezugnahme auf Vorlagen, Briefe u.a. übertragen bekommt, gegebenenfalls inhaltliche Fehler erkennt und für den Diktanden ein entlastender Partner bei der Auftragsabwicklung sein kann. Dieser Effekt stellt für die Schreibkraft selbst häufig einen wesentlichen Motivationsfaktor der Leistungserfüllung dar.

- Schlußfolgerung für die Tauglichkeit der Anschlagmessung

Als Konsequenz ergibt sich:

Die Anschlagzahl als Arbeitseinheit ist als Grundlage der Personalbemessung von Schreibkräften ungeeignet, da sie die inhaltliche Leistung der Schreibeinheit vor allen Dingen von der qualitativen Seite her nicht adäquat erfassen kann.

Die Anschlagzahl als Grundlage der Personalbemessung orientiert sich am Modell des zentralisierten Schreibdienstes, der nach den hier vorgelegten Ergebnissen nicht in jedem Fall die wirtschaftlichste Form der Schreibdienstorganisation ist. Der Vorteil des entmischten Schreibarbeitsplatzes, nämlich das relativ ungestörte Schreiben, kann durch die Überwälzung von Schreib- und Bürotätigkeiten auf einer anderen Betrachtungsebene wieder aufgehoben werden.

Diese Überlegungen zur Personalbemessung lassen beim derzeitigen Ausstattungsniveau des Schreibarbeitsplatzes in obersten Bundesbehörden schon erkennen, daß zu anderen Verfahren der Personalbemessung übergegangen werden muß. Sie erhalten noch verstärktes Gewicht, wenn die künftige Entwicklung einer verbesserten technischen Ausstattung mit neuen Systemen der Bürotechnik, wie z.B. Schreibautomaten mit und ohne Bildschirm, Kommunikationssysteme (Teletex, Telefax, Bildschirmtext) in die Überlegungen einbezogen werden.

9.2.3 Entwicklungsaspekte im Lichte neuer Systeme der Bürotechnik

An Anschlagmessungen ausgerichtete Personalbemessungsverfahren sind output-orientiert. Das Anforderungsprofil einer Schreibkraftstelle wird vernachlässigt. Mit dem Einzug neuer Systeme der Bürotechnik als technische Ausstattung der Schreibarbeitsplätze nimmt der qualitative Aspekt der Schreibleistung an Bedeutung zu.

Mit zunehmender Verbreitung von Speicherschreibmaschinen, Textautomaten mit und ohne Verbindung zum Datenverarbeitungssystem verliert das Leistungsmerkmal "Anschlagzahl" auch für den vollständig entmischten Arbeitsplatz, der sogar eine relativ homogene Schriftgutstruktur haben kann, seine Bedeutung. Textautomaten nehmen dem Bediener die Ausführung von Anschlägen weitgehend ab. Vorschläge, diesem Gesichtspunkt der technischen Ausstattung (z.B. bei Textautomaten) durch pauschalisierte Anschlagzahlen Rechnung zu tragen (z.B. 60 000 Anschlä-

ge pro Tag und mehr), gehen am Sachproblem vorbei. Sie können z.B. die unterschiedlichen Druckgeschwindigkeiten der Textautomaten und die Eigenart der Textbearbeitung an Bildschirmen nicht adäquat repräsentieren.

Die Schreibkraft als Bedienerin neuer Systeme der Bürotechnik (Textbearbeitung, Textkommunikation) wird zunehmend ausgelastet mit Funktionen der Systembedienung wie Konzipieren, Korrigieren und Organisieren von Textträgern. Die Koordinations- und Kontrollfunktionen am Textautomaten rücken gegenüber dem anschlagsbezogenen Eingeben von Texten in den Vordergrund. Die Eingabe größerer Informationsmengen per Hand dürfte je nach Schriftgutstruktur stark ergänzt werden, wenn man an die Möglichkeit der Zusammensetzung von Schriftgut durch Textelemente denkt. Die unterschiedlichen Arten der Schriftguterstellung (z.B. Neueingabe von Texten, Variationen von Standardtexten, Textbausteinzusammenstellung) verdeutlichen, daß künftig der Tastenschlag der Bedienerin (für Funktions- oder Texttasten) ebensowenig als Arbeitseinheit betrachtet werden kann wie der Druckanschlag (Ausgabeeinheit) eines Textautomaten.

Es kommt vielmehr darauf an, daß eine Schreibkraft die Qualifikation mitbringt, die den Anforderungen des Schreibdienstplatzes gerecht wird, d.h. daß sie einen konkreten Schreibauftrag unter Ausnutzung der verschiedenen technischen Möglichkeiten in einer möglichst ökonomischen Form ausführen kann. Mehr noch als die Bedienung einer elektrischen Schreibmaschine verlangt daher der Umgang mit neuen Systemen der Bürotechnik neben der Erfassung der inhaltlichen Zusammenhänge des Schriftgutes auch die Erfassung der funktionellen Zusammenhänge des Techniksystems. Nur so können die Nutzungsmöglichkeiten neuer Systeme der Bürotechnik möglichst aufgabenbezogen umgesetzt werden.

Die Notwendigkeit, Vorgänge der Schriftguterstellung als komplexen inhaltlichen Vorgang zu betrachten, wird noch deutlicher, wenn an die nächste Stufe der Ausstattung von Schreibarbeitsplätzen mit Systemen der Bürokommunikation gedacht wird. Neue Systeme der Bürokommunikation werden demnächst in die Büroarbeitswelt eingeführt. Feldversuche, die auch Bundesbehörden einbeziehen, laufen zur Zeit gerade an. Eine maßgebliche Rolle spielt dabei die Frage, in welcher Weise die neuen Systeme der Bürotechnik in Abhängigkeit von der Organisation des Schreibdienstes wirtschaftlich genutzt werden können. Es ist zu erwarten, daß die auf die Schreibdienste zukommenden Bürokommunikationssysteme (kommunikationsfähige Speicherschreibmaschinen, Telekopierer) zum einen eine qualitative Erhöhung der Anforderungen an die Schreibkräfte nach sich ziehen, zum anderen eine Reintegration von Bürotätigkeiten am Schreibarbeitsplatz mit sich bringen (z.B. Dokumentation von Datenträgern, Ablage, Schriftguttransport etc.). Hinzu kommt, daß die Vorzüge einer direkten Text- bzw. Bildübertragung von Diktand zu Diktand sich nur dann effektiv entfalten lassen, wenn die Schriftguterstellung relativ dezentral erfolgt. In dezentralen Schreibdienstorganisationen, die eine effektive Nutzung der Kommunikationstechnik begünstigen, dürfte auch ein hoher Mischgrad von Bürotätigkeiten mit Tätigkeiten der

Schriftguterstellung, des Schriftguttransports und der Schriftgutedokumentation zu einer sinnvollen Aufgabenstruktur zusammenzuführen sein. Diese Entwicklungstendenz verdeutlicht, daß für die Personalbemessung der Schreibkräfte künftig auf andere Bemessungsgrundlagen überzugehen sein wird.

Angesichts dieser Entwicklung, die sich für die Schreibdienstorganisation in deutlichen Formen abzeichnet, dürfte die Einführung eines Personalbemessungsverfahrens, das auf der Anschlagsleistung basiert, sich heute geradezu als Anachronismus darstellen.

9.2.4 Empfehlungen für die Personalbemessung

Sowohl im Hinblick auf die gegenwärtige Situation in den Schreibdiensten der obersten Bundesbehörden als auch im Licht der sich abzeichnenden neueren Entwicklung der Bürotechnik muß die Personalbemessung auf eine neue Grundlage gestellt werden. Hierfür wird empfohlen:

1. Nicht der Maschinenanschlag ist die Arbeitseinheit, sondern der Schreibvorgang.
2. Nicht die Anschlagsleistung ist eine geeignete Maßgröße für die Erfassung der Schreibleistung, sondern die effektiv benötigte Bearbeitungszeit. Diese setzt sich zusammen aus der Schreibzeit bzw. der Maschinenbedienungszeit und der Zeit der schriftgutbezogenen Nebentätigkeit (z.B. Kopieren, Anlagen zusammenstellen, Arbeitsplatz herrichten).
3. Die Personalbemessung darf nicht eine bestimmte organisatorische Struktur der Schreibeinheit bedingen (vollständig entmischter Arbeitsplatz), sondern muß für verschiedene Gegebenheiten der Schreibeinheit anwendbar sein. Nicht der entmischte Arbeitsplatz im zentralen Schreibdienst gewährleistet die wirtschaftlichste Form der Schreibdienstorganisation, sondern bei Einbeziehung einer erweiterten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung eher eine Kombination von Mischarbeitsplätzen und spezialisierten Schreibgruppenarbeitsplätzen (vgl. Kapitel 7.8.3).
4. Die Feststellung des Personalbedarfs sollte deshalb nicht von der Zahl der tatsächlichen oder bewerteten Anschläge ausgehen, sondern von der Höhe der in einem Bereich (z.B. Ressort, Abteilung) für die Erledigung von Schriftgutaufträgen aufgewandten Bearbeitungszeit. Unter der - nicht unrealistischen - Bedingung, daß sowohl die Leistungsfähigkeit als auch die Leistungsbereitschaft der Schreibkräfte über die Behörden im Mittel jeweils ungefähr gleich sind, ist dieser Indikator für die Erfassung der Schreibleistung am geeignetsten (bei dieser Aussage wird nicht übersehen, daß die Leistungsmessung menschlicher Arbeit ein generell weitgehend ungelöstes Problem darstellt). Im Gegensatz zur Anschlag- oder Seitenzahl besitzt die vorgeschlagene Basisgröße den Vorzug, daß sich alle erschwerenden bzw. erleichternden Einflußgrößen des Schreibvorganges (Textstruktur, Art der Vorlage, Qualitätsforderung des Diktanden, technische Aus-

stattung des Arbeitsplatzes) in der effektiv benötigten Bearbeitungszeit adäquat niederschlagen. Dieser Zusammenhang ist auch im Hinblick auf die technologische Entwicklung der Schriftguterstellung von Bedeutung.

5. Aus der in einem Zeitraum in einem Bereich effektiv verbrauchten Bearbeitungszeit für die Erledigung von Schriftgutaufträgen ist die Zahl der benötigten Personalstellen für den Schreibdienst zu berechnen. Hierbei sind die Zusammensetzung der Arbeitsplätze im Schreibdienst (z. B. Verhältnis von dezentralen Mischarbeitsplätzen zu entmischten Arbeitsplätzen in zentralen Schreibgruppen), die für den einzelnen Arbeitsplatztypen vorgesehenen oder vereinbarten durchschnittlich zumutbaren Obergrenzen des Zeitanteils für Schriftgutbearbeitung sowie Erfahrungswerte über Abwesenheitszeiten (Urlaub, Krankheit, Ausbildung) zu berücksichtigen. Die organisatorische Grundstruktur des Schreibdienstes (vgl. z. B. die Empfehlungen in Kap. 7. 8. 3) ist dabei als Datum zu betrachten, das durch die Personalbemessung grundsätzlich nicht verändert wird.
6. Als Methode zur Erfassung der effektiven Schriftgutbearbeitungszeit wird vorgeschlagen, während eines begrenzten repräsentativen Zeitraums (z. B. 4 bis 6 Wochen) oder während mehrerer kürzerer Zeiträume (z. B. 5 x 1 Woche) die Bearbeitungszeiten aller Schreibvorgänge festzustellen. Für jeden Schreibauftragsvorgang (auch für diejenigen, die von Nicht-Schreibkräften erledigt werden) ist die Bearbeitungszeit in Minuten auf einer Kopie des Vorgangs oder auf einem dem Vorgang beigefügten Formular (z. B. maschinenlesbarer Beleg, Lochkarte) zu vermerken. Die Aufzeichnungen werden zentral gesammelt und ausgewertet (Addition der Zeiten).

Zur Objektivierung derartiger Aufzeichnungen kann auf stichprobenweise Kontrollen sowie auf Erfahrungswerte zurückgegriffen werden. Unsere Erhebungserfahrungen zeigen, daß der Verfälschungseffekt bei Selbstaufschreibung recht gering ist.

Es ist möglich, die Erfassung der Bearbeitungszeit durch eine Tätigkeitsanalyse zu ergänzen, um einen Einblick in die Struktur der Nicht-Schriftgutbearbeitungszeiten (Bürotätigkeiten usw.) zu bekommen.

7. Das für diesen Erhebungszweck auch denkbare Multimomentverfahren ist in den üblichen Verwaltungs- und Bürobereichen von Unternehmungen und Behörden aus verschiedenen methodischen Gründen nicht anwendbar (z. B. wegen Störeffekten und nicht beobachtbaren Tätigkeitsarten).

Es ist weiter davor zu warnen, im Bereich der obersten Bundesbehörden den Versuch zu unternehmen, Schreibvorgangsarten abschließend zu typisieren, Anteile der Vorgangstypen am Gesamtschriftgut zu bestimmen, für die Vorgangstypen "vorbestimmte Zeiten" oder "Planzeitwerte" zu ermitteln und davon ausgehend den Personalbedarf abzuschätzen. Komplexität und Heterogenität der Schreibvorgangsqualitäten, die Vielfalt und die Entwicklung der Ausstattungsbedingungen sowie der Wandel der Schriftgutstruktur lassen ein derartiges Vorge-

hen, das auf der Vorstellung von analytisch abgrenzbaren, standardisierbaren Arbeitselementen aufbaut und die Ganzheitlichkeit des Bearbeitungsvorgangs zerstückelt, nicht zu. Sie würden mit großer Sicherheit zu Fehlsteuerungen sowie unerwünschten Effekten im Schreibbereich führen. Nur das in Ziffer 6 beschriebene Verfahren zur synthetischen Feststellung der effektiven Gesamtbearbeitungszeit für Schreibvorgänge ist in dieser Situation methodisch vertretbar.

8. Das vorgeschlagene Verfahren soll nun beispielhaft erläutert und formalisiert werden.

Symbol	Bedeutung	Beispielswert
BZ	festgestellte Gesamtbearbeitungszeit für Schreibvorgänge im untersuchten Bereich	z. B. 210 000 Min./Monat = 3.500 Std. je Monat
d	Anzahl der Stellen im dezentralen Mischschreibdienst	? (gesuchte Größe)
z	Anzahl der Stellen im zentralen Schreibgruppendienst	? (gesuchte Größe)
$v = \frac{d}{z}$	vorgelagerte organisatorische Entscheidung (vgl. z. B. Kapitel 7.8.3.) über die Grundstruktur der Schreibdienstorganisation	z. B. $\frac{4}{1}$
SCH_d	vereinbarter Höchstanteil für Schriftgutbearbeitungszeit bei dezentralen Mischarbeitskräften	z. B. 50 %
SCH_z	vereinbarter Höchstanteil für Schriftgutbearbeitungszeit bei zentralen Schreibgruppenschreibkräften	z. B. 70 %
AZ	durchschnittliche tarifliche Arbeitszeit je Schreibkraft	z. B. 160 Std./Monat
a	durchschnittliche Anwesenheitszeit je Schreibkraft (Urlaub, Krankheit, Ausbildung usw.)	z. B. 80 %

Die mit Hilfe der Personalbemessung zu ermittelnden Mengen an spezifischen Schreibkraftstellen (d und z) errechnen sich nun nach folgendem Schema:

1) Nebenbedingung:

$$v = \frac{d}{z} \quad d = v \cdot z$$

2) Kapazitätsgleichung:

$$d \cdot a \cdot AZ \cdot SCH_d + z \cdot a \cdot AZ \cdot SCH_z = BZ$$

1) eingesetzt in 2):

$$v \cdot z \cdot a \cdot AZ \cdot SCH_d + z \cdot a \cdot AZ \cdot SCH_z = BZ$$

$$z = \frac{BZ}{v \cdot a \cdot AZ \cdot SCH_d + a \cdot AZ \cdot SCH_z}$$

eingesetzt in 1):

$$d = \frac{v \cdot BZ}{v \cdot a \cdot AZ \cdot SCH_d + a \cdot AZ \cdot SCH_z}$$

Berechnung des Personalbedarfs anhand der angegebenen Beispielswerte:

$$z = \frac{3.500}{4 \cdot 0,8 \cdot 160 \cdot 0,5 + 0,8 \cdot 160 \cdot 0,7} = 10,13$$

$$d = 4 \cdot 10,13 = 40,52$$

In diesem Fall ergibt sich als bedingungsgerechte Lösung: ca. 10 Stellen im zentralen Schreibgruppendienst und 41 Stellen im dezentralen Mischschreibdienst werden für die Schriftguterstellung benötigt.

Eine vernünftige Zuordnung der Stellen auf Referate ist innerhalb des beschriebenen Verfahrens möglich, weil ungleichmäßige Schriftgutbearbeitungsbelastungen referatsbezogen erkannt werden können.

Das Verfahren ist natürlich für unterschiedliche Wertkonstellationen und Organisationsstrukturen anwendbar. Hinzuweisen ist insbesondere darauf, daß die Werte "SCH_d" und "SCH_z" nur Beispiele darstellen und je nach ermittelter Beanspruchung, technischer Ausstattung oder tarifvertraglicher Regelung variieren müssen.

Bei der Festlegung des Wertes für "a" kann prinzipiell auf Erfahrungswerte zurückgegriffen werden. Darüber hinaus ist es möglich, für die Anzahl der Stellen im Mischschreib- oder Schreibgruppendienst ("d" und "z") unterschiedliche Werte für die durchschnittliche Anwesenheitszeit "a" anzusetzen (d.h. "a_z" bzw. "a_d"), wenn Besonderheiten (z.B. Vertretungsregelungen) dies erforderlich machen.

9. Ein Vergleich der hier vorgeschlagenen zeitorientierten Personalbemessung im Schreibdienstbereich mit dem vom BRH und AfO zur Diskussion gestellten anschlagsorientierten Personalbemessungsverfahren zeigt:

Das zeitorientierte Personalbemessungsverfahren

- ist eher in der Lage, den qualitativen Besonderheiten der Schreibleistung gerecht zu werden,
- kann sich flexibel auf den bürotechnischen Wandel einstellen,
- beläßt die Schreibdienstorganisation auf einer eigenständigen Entscheidungsebene und verfügt somit über organisatorische Anpassungsfähigkeit,
- ist in der Validität seiner Erhebungsergebnisse dem Anschlagsverfahren nicht unterlegen,
- dürfte einen vergleichbaren wirtschaftlichen Aufwand verursachen wie das Personalbemessungsverfahren auf der Grundlage von Anschlagsleistungen.

Das zeitorientierte Verfahren sollte deshalb in die politische Diskussion eingeführt, erprobt und gegebenenfalls übernommen werden.

10. TARIFPROBLEMATIK

10.1 Probleme und Möglichkeiten der tariflichen Sonderregelung

Die Angestellten im Schreibdienst werden bezahlt nach dem Tarifvertrag zur "Eingruppierung der Angestellten des Bundes und der Länder im Schreib- und Fernschreibdienst" vom 10. Juli 1969 in der Anlage 1 a zum BAT.

In den von uns durchgeführten Befragungen und in Gruppendiskussionen beklagten die Schreibkräfte immer wieder ihre schlechte tarifliche Eingruppierung. Nicht eine schlechte Vergütung stand dabei im Vordergrund der Kritik, sondern vor allem das mit der Eingruppierung verbundene einseitige Tätigkeitsspektrum (reine Schreibarbeit), das kaum Abwechslung bietet. Auf der anderen Seite beklagen die Organisationsreferenten, daß sie nicht anders handeln könnten, da der vorgegebene Tarifvertrag ihnen kaum Spielraum gäbe.

Die von uns befragten Vertreter der Tarifparteien gaben jedoch eine etwas andere Einschätzung: Die öffentlichen Arbeitgeber sahen in dem Abschluß des Tarifvertrags eine gezielte arbeitsmarktpolitische Maßnahme, durch die vor allem jüngere Arbeitskräfte angeworben werden sollten (Anreiz durch die schnelle Aufstiegsmöglichkeit von Vergütungsgruppe IX BAT nach Vergütungsgruppe VII BAT, sowie durch den nur einmaligen Leistungsnachweis), da der Mangel an Schreibkräften ein besonderes Problem darstellte. Aufgrund dieser Knappheit war man auch bereit, die Tätigkeit einer Schreibkraft vergleichsweise hoch zu vergüten. Nach Abschluß des Tarifvertrages änderten sich die Bedingungen in den Schreibdiensten jedoch, so daß heute einige Regelungen als "ausgehöhlt" bezeichnet werden müssen. Die aufgetretenen Probleme sind aber primär organisatorischer Art und nicht tarifpolitischer. Einer Weiterentwicklung dieses Tarifvertrages wird gegenwärtig keine Chance eingeräumt, zumal eine solche Weiterentwicklung nicht kostenneutral durchzusetzen wäre. In diesem Zusammenhang scheint es zwischen der Tarifabteilung im BMI (Abt.D) und der Organisationsabteilung im BMI (Abt.O) unterschiedliche Vorstellungen zu geben, die bislang ein einheitliches Meinungsbild verhinderten.

Ähnliche Positionen zum Abschluß dieses Tarifvertrages wurden von Vertretern der Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr (ÖTV) geäußert. Die Schreibkräfte konnten vor Abschluß des Tarifvertrages in der Regel von der Vergütungsgruppe X BAT nach Vergütungsgruppe VIII BAT gelangen. Eine tarifpolitische Möglichkeit zur Besserbehandlung der Schreibkräfte sah man in deren Herauslösung aus dem Gesamtsystem durch den Abschluß eines Sondertarifvertrages. Das Problem lag in der Festlegung des Abgrenzungskriteriums; da die Schreibkräfte in der Regel auch andere Büroarbeiten wahrnehmen. Eine Bewertung dieser Mischarbeiten wurde von den öffentlichen Arbeitgebern abgelehnt,

da eine Höherbewertung der Schreibkraftarbeit befürchtet wurde. Ein Kompromiß kam dadurch zustande, daß als Abgrenzungskriterium die Schreibleistung gewählt wurde. Ein wesentlicher Vorteil dieses Tarifvertrages wird seitens der Gewerkschaft in der einmaligen Erbringung des Leistungsnachweises gesehen.

Die arbeitsmarktpolitische Komponente dieses Tarifvertrages wurde ebenfalls betont. Auf Befragen merkten die Vertreter der Gewerkschaft ÖTV jedoch an, daß sie heute unter den veränderten Bedingungen diesen Tarifvertrag nicht mehr abschließen würden. Die Möglichkeit eines Einstiegs in eine Weiterentwicklung des Tarifvertrags für Angestellte im Schreibdienst wird gegenwärtig nicht gesehen. Die derzeitigen Probleme seien primär organisatorischer Art und resultierten aus den Rationalisierungspraktiken der öffentlichen Arbeitgeber. Die Vertreter der öffentlichen Arbeitgeber und der Arbeitnehmerorganisationen gaben zu verstehen, daß dieser Tarifvertrag keine bestimmte Organisationsform im Schreibdienst erzwingen hat (etwa eine Zentralisierung der Schreibearbeit). Es seien vielmehr Entwicklungen nach Abschluß des Tarifvertrages eingetreten, die vorher in dieser Form nicht absehbar waren. Von beiden Seiten wird betont - und dies scheint ausschlaggebend zu sein -, daß man bei Abschluß des Tarifvertrages von einer dezentralen Organisation der Schreibdienste mit Mischarbeiten ausgehen konnte. Das Problem zentralisierter Schreibdienste spielte zum damaligen Zeitpunkt keine Rolle. Sicherlich ist unbestreitbar, daß der Tarifvertrag für Angestellte im Schreibdienst keine bestimmte Organisationsform erzwingen hat; ebenso unbestreitbar dürfte freilich sein, daß durch das gewählte Abgrenzungskriterium reine Schreibleistung ungewollt Maßnahmen gefördert wurden, die eine stärkere Entmischung und Zentralisierung der Schreibdienste bewirken.

In den Jahren nach Abschluß des Tarifvertrages wurden in stärkerem Maße andere Büroarbeiten von Schreibkräften abgezogen und der Anteil reiner Schreibearbeit wesentlich erhöht, der letztlich die Entscheidung der Organisatoren begründete, bei hohem Entmischungsgrad sei es wirtschaftlicher, die Schreibearbeit zu zentralisieren. Damit wurden jedoch die maßgeblichen Ausgangsbedingungen, auf die von den Vertretern beider Tarifparteien mehrfach hingewiesen wurde, in wesentlichen Punkten ausgehöhlt. Beide Tarifparteien würden heute den Tarifvertrag in der bestehenden Form nicht mehr abschließen wollen.

Bei Abschluß des Tarifvertrages kann die Organisation des Schreibbereichs in obersten Bundesbehörden kurz folgendermaßen beschrieben werden: Im Jahre 1969 dominierten die dezentralen Mischarbeitsplätze (Typ A) eindeutig; die Rationalisierungsmaßnahmen der folgenden Jahre führten zu einer stärkeren Entmischung der Schreibearbeit (Typ B), die letztlich die Entscheidungen der Organisatoren zugunsten einer Zentralisierung der Schreibearbeit (Typ C) begründete. Diese Entwicklung von Typ A (Mischarbeitsplatz) hin zu Typ C (zentraler Schreibdienst) setzte also in verstärktem Maße erst nach Abschluß des Tarifvertrages für Angestellte im Schreibdienst ein.

Diese Entwicklung ging jedoch primär von den Organisationsreferaten und nicht vom Tarifvertrag aus. Dieser wirkte insofern negativ, als die reine Schreibleistung als Abgrenzungskriterium die Rationalisierungsmaßnahmen Entmischung und Zentralisierung förderte. Wenn jedoch wie festgestellt die negativen Effekte der eingesetzten Entwicklung primär von der organisatorischen Ebene ausgingen, sind diese negativen Effekte auch grundsätzlich auf der Ebene der Organisatoren wieder korrigierbar. Das Problem und gleichsam die Lösung liegen darin, organisatorisch den Spielraum, den der Tarifvertrag zuläßt, in einer Weise auszuschöpfen, daß Schreibkräfte eine abwechslungsreichere Tätigkeit ausüben können. Nach unseren Ergebnissen gibt es hierfür Lösungsansätze, die sogar eine Erhöhung der organisationalen Wirtschaftlichkeit fördern könnten.

Der Einrichtung von Mischarbeitsplätzen mit höherwertigen Tätigkeiten wird häufig pauschal entgegengehalten, daß diese mit dem Tarifvertrag für Angestellte im Schreibdienst nicht vereinbar seien, da hiermit möglicherweise ein Rechtsanspruch auf Höhergruppierung verbunden sei. Der festgestellte Anteil an reiner Schreiarbeit, den die Schreibkräfte erledigen, entkräftet diesen Einwand jedoch von selbst; außerdem steht dieser Einwand auch im Widerspruch zum Tarifvertrag selbst; wie § 22 (Eingruppierung BAT), Abs.2 Unterabs.2 Satz 1 deutlich macht: "Die gesamte auszuübende Tätigkeit entspricht den Tätigkeitsmerkmalen einer Vergütungsgruppe, wenn zeitlich mindestens zur Hälfte Arbeitsvorgänge anfallen, die für sich genommen die Anforderungen eines Tätigkeitsmerkmals oder mehrerer Tätigkeitsmerkmale dieser Vergütungsgruppe erfüllen."

Es müssen also zeitlich mindestens zur Hälfte Arbeitsvorgänge anfallen, die für sich genommen die Anforderungen eines Tätigkeitsmerkmals oder mehrerer Tätigkeitsmerkmale einer Vergütungsgruppe erfüllen. Das ist bei den Schreibkräften die Schreiarbeit; selbst bei den Mischarbeitsplätzen macht die reine Schreiarbeit weit über die Hälfte der Arbeitszeit aus. Das Abgrenzungskriterium ist der zeitliche Anteil einer bestimmten Tätigkeit. (48) Bei der Eingruppierung eines Angestellten ist von der gesamten Tätigkeit auszugehen, d.h. von den zeitlich überwiegenden Tätigkeiten und den zeitlich nicht überwiegenden Tätigkeiten. Mit letzteren sind bei den Schreibkräften die sogenannten "anderen Büroarbeiten" oder "Mischarbeiten" gemeint. Bei Abschluß des Tarifvertrages für Angestellte im Schreibdienst konnte über eine klare Eingrenzung dieser Tätigkeiten keine Einigung erzielt werden. Dies führte in der Verwaltungspraxis vielfach zu dem Mißverständnis, Schreibkräfte hätten nur reine Schreiarbeit zu verrichten.

In der einschlägigen Literatur ist unstreitig, daß es keinen "absoluten" Begriff des Arbeitsvorgangs (Protokollnotiz Nr.1 zu § 22 BAT Abs.2) gibt, sondern nur einen relativen, der sich am jeweiligen Aufgabenkreis zu orientieren hat. Zu dem Aufgabenkreis der Schreibkräfte gehören bei "natürlicher" Betrachtung, d.h. "zwanglos, allgemein einleuchtend" (Böhm/Spiertz) auch die anderen Büroarbeiten. Nur eine diesen Zusammenhang ignorierende Organisation des Schreibdienstbereiches führt zu einer Trennung von Schreiarbeit und anderen Büroarbeiten.

Nach Auffassung des BMI wollten die Tarifvertragsparteien den Arbeitsvorgang nach "natürlicher" und "vernünftiger" Betrachtung vom Arbeitsergebnis her abgegrenzt sehen, um gerade eine 'Atomisierung' der Arbeit zu vermeiden. Diese Aussage zeigt, daß auch das BMI eine 'Zerstückelung' der Arbeit, wie sie durch die Rationalisierungsstrategien der Entmischung und Zentralisierung im Schreibdienstbereich zum Teil eingetreten ist, ablehnt. Nach den Ergebnissen der Analysephase ist der Teil der nicht überwiegenden Tätigkeiten, den der Tarifvertrag für Angestellte im Schreibdienst zuläßt, nur unzureichend oder gar nicht ausgeschöpft.

Rechtsansprüche auf Höhergruppierung können Schreibkräfte geltend machen, wenn bei ihnen zeitlich mindestens zur Hälfte Arbeitsvorgänge anfallen, die den Anforderungen der Tätigkeitsmerkmale der Vergütungsgruppe VI b BAT - der nächsthöheren Vergütungsgruppe - entsprechen. Bei den vorgefundenen Organisationsstrukturen in den untersuchten Schreibdiensten ist es jedoch äußerst unwahrscheinlich, daß Schreibkräfte mit Aufgaben betraut sind bzw. werden, die den Tätigkeitsmerkmalen der Vergütungsgruppe VI b BAT entsprechen.

Ein in der Tat ausschließlich tarifpolitisches Problem ist die Situation älterer Schreibkräfte. Der Tarifvertrag für Angestellte im Schreibdienst wurde abgeschlossen, um vor allem jüngere Arbeitskräfte zu gewinnen. Dabei blieb eine Gruppe von Frauen unberücksichtigt: die Frauen, die etwa im Alter von Ende dreißig bis Anfang vierzig sind und nach einigen Jahren im Haushalt und nach der Erziehung ihrer Kinder wieder ins Arbeitsleben zurückkehren wollen.

Durch den Tarifvertrag über die "Gewährung von Zulagen für Angestellte des Bundes nach besoldungsrechtlichen Vorschriften" vom 15. März 1971, in der Fassung vom 24. Juli 1975, werden den Angestellten, die unter die Anlage 1 a zum BAT fallen, Zulagen unter den gleichen Voraussetzungen, in der gleichen Höhe und in dem gleichen Umfang gewährt, wie sie vergleichbaren Beamten des Bundes zukommen. Nach § 2, Abs. 6 dieses Tarifvertrages sind jedoch diese Zulagen auf die Zulage nach dem Tarifvertrag für Angestellte im Schreibdienst anzurechnen, was vor allem ältere Schreibkräfte trifft, die nicht mehr in den Genuß der Zulagen kommen, da diese sich gegenseitig aufzehren. Bei den von uns befragten älteren Schreibkräften ist dieses Problem um so gravierender, als diese Schreibkräfte über ein relativ hohes Ausbildungsniveau verfügen, ihre Fähigkeiten jedoch nicht voll einsetzen können und von der tatsächlichen Vergütung her relativ schlechter gestellt sind als jüngere Schreibkräfte (Aufzehrung der Zulagen).

10.2 Prämienverfahren - Sonderregelungen durch Dienst- bzw. Betriebsvereinbarungen

Ziel dieses Abschnittes ist es, einen groben Überblick über Prämienverfahren und die Gewährung von Zulagen zu vermitteln. Die folgende Über-

sicht hebt nur einige Beispiele hervor, die keine Repräsentativität beanspruchen. Aufgrund einer Reihe von Expertengesprächen, die mit Vertretern der Tarifparteien geführt wurden, lassen sich jedoch bestimmte Trends ablesen. In der abschließenden Übersicht wurden auch Vereinbarungen über die Arbeit an Datensichtgeräten und Bildschirmgeräten berücksichtigt, da nach Vorstellung der Arbeitnehmerorganisation die genannten Tätigkeiten und Tätigkeiten in der Textverarbeitung unter tarifpolitischen Gesichtspunkten - so weit wie möglich - nach ähnlichen Maßstäben behandelt werden sollen. Die Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Auf kommunaler Ebene gibt es eine Reihe von Dienstvereinbarungen über Prämienverfahren, die weitgehend den Vorstellungen der Vereinigung kommunaler Arbeitgeber (VKA) entsprechen (vgl. lfd. Nr. 3 der Übersicht).
- Auf Bund- und Länderebene spielen Vereinbarungen über Prämienverfahren kaum eine Rolle. Nach Auskunft des BMI gibt es Prämienverfahren auf Bundesebene nur im BMVg und im Bundesrechnungshof (vgl. lfd. Nr. 1 der Übersicht). Weitere Vereinbarungen über Prämienverfahren werden z. B. sowohl von den öffentlichen Arbeitgebern wie den Gewerkschaften abgelehnt: Die öffentlichen Arbeitgeber befürchten gegenwärtig durch solche Regelungen negative Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt; die Gewerkschaften vertreten die Auffassung, daß für Prämienverfahren als leistungsbezogene Entgeltsbestandteile ein Tarifvorbehalt besteht (so z. B. die Leistungszulage im Tarifvertrag für Angestellte im Schreibdienst), so daß eine Einigung über solche Verfahren nur im Rahmen der Weiterentwicklung des Tarifvertrages für Angestellte im Schreib- und Fernschreibdienst in Frage komme. Diese Konstellation schließt auf absehbare Zeit eine Einigung über Prämienverfahren auf Bundesebene aus.
- In den Verwaltungsbereichen der Privatwirtschaft werden Prämienverfahren, die in früheren Jahren abgeschlossen wurden, in starkem Maße abgebaut. Dabei wird bei Neuverhandlungen über Tätigkeiten in der Textverarbeitung und an Bildschirmen Mischstätigkeit gefordert (vgl. lfd. Nr. 6 der Übersicht). Die bislang gezahlten Prämien sollen durch höhere Grundgehälter festgelegt werden. Im Rahmen dieses allgemeinen Trends für die Verwaltungsbereiche der Privatwirtschaft stellt der Tarifvertrag zwischen den Volkswagenwerken und der Industriegewerkschaft Metall mit seiner rigiden Reduzierung sämtlicher Tätigkeiten auf bewertete Anschläge eine Ausnahme dar (vgl. lfd. Nr. 8 der Übersicht).
- Demgegenüber ist die Forderung nach Mischarbeitsplätzen auch in anderen Bereichen feststellbar: So hat der Universitätspräsident der Technischen Universität Berlin dem dortigen Personalrat zugesagt, bei der Neueinrichtung von Arbeitsplätzen mit Datensichtgeräten "grundsätzlich Mischarbeitsverhältnisse" zu schaffen (49); andere Vereinbarungen laufen darauf hinaus, durch die Festlegung von Höchstanschlagszahlen pro Tag eine Entwicklung einzuleiten, die stärker gemischte Arbeitsplätze zum Ergebnis haben soll (vgl. lfd. Nr. 3 der Übersicht).

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden in den Ressorts die Ansichten der Diktierberechtigten und der Schreibkräfte zur Einführung von Prämienverfahren bzw. die Bewertung aufgrund vorliegender Erfahrungen ermittelt. Im BMZ und BMJ gehen die Vorstellungen der Diktierberechtigten und der Schreibkräfte über die Einführung eines Prämienverfahrens bei mengenmäßiger Erfassung der Schreibleistung (bewertete Anschläge) weit auseinander: Während im BMZ 58 % der befragten Schreibkräfte die Einführung eines solchen Verfahrens ablehnen, jedoch 59 % der Diktierberechtigten dem zustimmen würden, ergibt sich im BMJ ein umgekehrtes Bild; hier würden 60 % der Diktierberechtigten die Einführung eines solchen Verfahrens ablehnen, während 53 % der Schreibkräfte dies befürworten.

Im BMFT, BMI und BMWi lehnt die Mehrheit der Schreibkräfte und der Diktierberechtigten die Einführung solcher Prämienverfahren ab: So würden im BMFT 62 % der Schreibkräfte und sogar 68 % der Diktierberechtigten einer solchen Regelung nicht zustimmen; im BMI sind 71 % der Schreibkräfte und 56 % der Diktierberechtigten dagegen, und im BMWi stehen dem 60 % der Schreibkräfte und 53 % der Diktierberechtigten ablehnend gegenüber.

Im BMVg, wo schon seit mehreren Jahren ein Prämienverfahren praktiziert wird, durfte davon ausgegangen werden, daß eine vergleichsweise große Zahl der Schreibkräfte über primäre oder sekundäre Erfahrungen mit diesen Prämienverfahren verfügt. Diese Erfahrungen wurden deshalb - im Unterschied zu den anderen Ressorts - auch abgefragt: Über die Hälfte der Schreibkräfte befürwortete die Einführung eines Prämienverfahrens bzw. hatte gute Erfahrungen gemacht (26 %), während über 40 % ein solches Verfahren ablehnten bzw. schlechte Erfahrungen gemacht hatte; die Diktierberechtigten im BMVg würden mit Mehrheit von etwa zwei Drittel der Einführung eines Prämienverfahrens zustimmen.

Der Teil der Schreibkräfte und Diktierberechtigten, die die Einführung eines Prämienverfahrens ablehnen, ist damit relativ hoch. Auch in Ressorts, wo Schreibgruppen vorherrschen, ist keine Präferenz für ein Prämienverfahren festzustellen.

Betrachtet man die dargestellten Ergebnisse, so bleibt folgendes festzustellen:

- Allgemein versuchen die Gewerkschaften, für die Verwaltungsbereiche in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst Mischarbeitsplätze zu vereinbaren, in der Privatwirtschaft ist dieser Trend stärker ausgeprägt als im öffentlichen Dienst; diese Entwicklung bedeutet einen Verzicht auf Prämienverfahren und eine höhere Festlegung der Grundgehälter.
- Der Abschluß von Prämienverfahren steht auf absehbare Zeit weder bei öffentlichen Arbeitgebern noch bei Arbeitnehmerorganisationen zur Diskussion.
- Bei den durchgeführten Befragungen lehnt die überwältigende Mehrheit der Schreibkräfte und Diktierberechtigten eine Messung der Arbeitsleistung der Schreibkräfte ausschließlich nach der geleisteten Schreibmenge ab; ebenso ablehnend verhalten sich die Schreibkräfte und Diktierberechtigten gegenüber der Einführung von Prämienverfahren.

Übersicht: Beispiele von Vereinbarungen über Prämienverfahren, der Gewährung von Zulagen und Tätigkeiten an Datensichtgeräten

lfd. Nr.	Titel	Vertragspartner	Datum	Anwendungsbereich, pers. Geltungsbereich	Prämien, Zulagen und Regelung von Arbeitsbedingungen	Besonderheit
1	Dienstvereinbarung entsprechend den Bestimmungen über die Gewährung von leistungsbezogenen Prämien f. Angestellte im Zentralen Schreibdienst (ZSD) im Bundesrechnungshof	Präsident des BRH und Personalrat im BRH	ab 1.1.1972 probeweise, neue DV v.29.3.73;entspr. d. 2. Zusatzvereinbarung zur DV v.27.6.74 wird die DV automatisch verlängert, wenn sie nicht von einer Seite zum 1. des letzten Quartalsmonats gekündigt wird.	Angestellte im Schreibdienst in organisatorisch und bürotechnisch entsprechend eingerichteten Schreibgruppen (ZSD) soweit durch Nebenabrede zum Arbeitsvertrag geregelt.	Grundleistung:38.000 Anschläge /Tagesdurchschnitt. monatl.Grundprämie DM 50 Leistungsprämie je zusätzliche 1000 Anschläge pro Tag werden mit DM 0,50 vergütet. Höchstgrenze der tägl. Anschlagszahl: 65000 (Durchschnitt)	Die Schreibkräfte werden nur zu Vertretungen im ZSD herangezogen
2	Dienstvereinbarung über die Gewährung von leistungsbezogenen Prämien an Angestellte im Schreibdienst.	Bundesminister der Verteidigung und Personalrat im BMVg	25.9.71, verläng. am 16.12.74 und am 28.12.76	Einsatz der Angestellten im zentralen Schreibdienst (ZSD) (nur mit dem Einverständnis der Angestellten).	über Verg.-Gr. VII BAT, - Grundprämie, bei monatl. durchschnittl. 32000 Anschlägen; Leistungsprämie pro weitere 1000 Anschläge DM 0,50. Ermittlung der Anschlagszahlen erfolgt durch Schreibdienstleiterin.	Leiter des ZSD: neben der Vergütung erhält er die Grundprämie und Leistungsprämie in Höhe der monatlichen Durchschnittsprämie seiner Schreibgruppe.
3	Richtlinien der Vereinigung der Kommunalen Arbeitgeberverbände in organisatorisch zusammengefaßten Schreibdiensten (Prämien-Richtlinien der VKA für den Schreibdienst)	Vereinigung der Kommunalen Arbeitgeberverbände	vom 5.10.77	Angestellte, auf die der BAT anzuwenden ist und die ausschließlich als Steno-, Phonotypistin oder Maschinenschreiberin in einem organisatorisch zusammengefaßten Schreibdienst arbeiten, soweit durch Nebenabrede zum Arbeitsvertrag vereinbart.	Höhe der Tagesprämie: bis zu 36000 Anschläge - DM 0,00; über 36.000 bis 70.000 Anschläge ; DM 0,50; über 70.000 Anschläge ; DM 0,30.	

4	Dienstvereinbarung über Arbeits- und Vergütungsbedingungen für Bedienstete in den zentralen Stadtverwaltung Aachen	Stadt Aachen und Gesamtpersonalrat der S Stadtverwaltung Aachen	3.5.76	Angestellte der Stadtverwaltung Aachen, die zu mehreren in einem Raum oder zusammenhängenden Räumen Schreibarbeiten erledigen und die nicht regelmäßig z.T. mit anderen als Schreibarbeiten beauftragt sind.	tägl. Anschlagssoll 39.000 Anschläge bei Vollzeitkräften; bei Teilzeitkräften 5750 Anschläge in den ersten 4 Stunden, für jede weitere Stunde 4000. Bei Überschreitung des monatl. Leistungssolls: je 4800 Anschläge eine halbe Stundenvergütung BAT VII; Dienstbefreiung; je 4800 Anschläge eine halbe Stunde. Höchstgrenze der tägl. Anschlagzahl (Durchschnitt): 65000.	Die tägl. Anschlagsleistung und die monatl. Grundprämie für Schreibdienstleiterinnen richten sich nach der Anzahl der im Schreibdienst beschäftigten Schreibkräfte.
5	Dienstvereinbarung über die Einführung der Zentralen Textverarbeitung und die Einrichtung von Textverarbeitungssekretariaten (TVS) und Verwaltungssekretariaten (VWS)	Oberbergischer Kreis und Personalrat des Oberbergischen Kreises	21.11.77	Angestellte im TVS und VWS	nach 6monatiger Einarbeitungszeit Leistungszulage in Höhe von DM 120,-. Die Leistungszulage geht von der Anschlagsleistung aus; Mindestleistung (Kugelkopfmaschine); 36000 Anschläge pro Tag (acht Stunden).	Mindestnormen nach Arbeitsstättenverordnung; Wechsel an verschiedenen Maschinen im TVS soll ermöglicht werden; Pausen dürfen nicht nach TVS-Leiterin festgelegt werden.
6	Betriebsvereinbarung über den Einsatz und Arbeitsbedingungen im Zentralen Textverarbeitungssekretariat (ZTVS)	Geschäftsleitung und Betriebsrat der Pierburg Luftfahrtgeräte Union GmbH, Neuss	18.10.77	Mitarbeiter im ZTVS	Anschlagsleistung von 36000 Anschlägen pro Tag darf von den einzelnen Schreibkräften nicht überschritten werden, nach Erreichen dieses Wertes kann die ZTVS-Leiterin andere Aufgaben übertragen. Aufgaben des ZTVS umfaßt neben Schreibarbeiten auch andere Bürotätigkeiten.	nach 45 Min. Arbeitszeit ist eine 7minütige Erholpause eingeräumt.

7	Tarifvertrag über den Einsatz von Bildschirmgeräten	Deutsche Beamtenversicherung, Öffentliche Lebens- und Rentenversicherungsanstalt, Deutsche Beamtenversicherungs AG, Allgemeine Private Krankenversicherungs AG und Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherung (HBV) und Deutsche Angestelltengewerkschaft (DAG).	24.5.78	räumlich: Betriebsstellen der Unternehmen im Gebiet der Bundesrepublik Deutschland und Berlin; persönl.: Betriebsangehörige mit mehr als 4-stündigem Blickkontakt zum Bildschirm	Die Erfassung arbeitsbezogener Daten zur Leistungsbemessung einzelner Mitarbeiter ohne deren Kenntnis ist auszuschließen.	
8	Tarifvertrag über die Einrichtung von Büros f. Textverarbeitung (BFT)	Volkswagen Werke und Industriergewerkschaft Metall	1.9.77	Büros f. Textverarbeitung: räuml. u. organisatorisch zusammengefaßte Gruppen mit i.d.R. 8-15 Typistinnen, die unter einer Leiterin des BFT Texte nach Vorlage, Diktat oder Manuskript schreiben.	Ganztagsbeschäftigte: 36000 Anschläge (bewertete) (8 Stunden); Halbtagsbeschäftigte: 20000 bewertete Anschläge (4,5 Stunden); bewertete Anschläge=gezählte Anschläge x Erschwernisfaktor + Schreibnebenarbeiten.	Sonderarbeiten werden nach Vereinbarung in Anschlägen abgerechnet.
9	Tarifvertrag über Arbeiten/Tätigkeiten an Datensichtgeräten im Bankgewerbe (Entwurf)	Entwurf der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherung		Alle Arbeitnehmer, die ständig oder in regelmäßiger Wiederkehr an Datensichtgeräten arbeiten.	Bei Einführung von Datensichtgeräten sollen unter Wahrung des Qualifikationsniveaus Mischarbeitsplätze geschaffen werden, d. h. Abwechslung der Arbeit am Bildschirmgerät mit Arbeiten entfernt vom Bildschirmgerät.	
10	Dienstvereinbarung über die Gewährung von Leistungszulagen für Angestellte im Schreib- und Fernschreibdienst	Bundesminister für in-nerdeutsche Beziehungen und dem Personalrat im BMB	1.1.76	Angestellte im Schreib- und Fernschreibdienst	Bewertung nach Punktsystem: - Arbeitsweise, Arbeitsgüte, - Arbeitsmenge, Arbeitstempo - schreibtechnische Fertigkeiten - Prüfungsergebnis nach Richtlinien der IHK oder Prüfungskommission	

					Bewerter: Kanzleivorsteher, Referent des Einsatzreferates und Referent Innerer Dienst; Bewertungsbogen wird dem betroffenen Arbeitnehmer vorgelegt.
11	Richtlinien über die Gewährung von Leistungen an Angestellte im Schreib- und Fernschreibdienst	Richtlinien des Bundesministers für Inneres		Angestellte im Schreib- und Fernschreibdienst	Bewertung nach Punktsystem: - Arbeitsweise, Arbeitsgüte - Arbeitsmenge, Arbeitsstempo - dienstliches Verhalten - VS-Ermächtigung - Schwerbehinderung Bewerter: Kanzleileiterin und Sachbearbeiter für die Schriftgutherstellung; dem Referent Innerer Dienst ist ein abweichendes Votum vorbehalten.
12	Richtlinien über die Vergütung der Schreibkräfte in zentral gelenkten Schreibdiensten	Richtlinien der Stadtverwaltung Frankfurt	22.2.71	Stenosekretärinnen, Phonosekretärinnen, Maschinenschreiberinnen in zentral gelenkten Schreibdiensten (Vereinbarung durch Nebenabrede zum Arbeitsvertrag); Schreibkräfte müssen, um als solche zu gelten, zu 60 % ihrer regelmäßigen Arbeit reine Schreibarbeit ausüben.	Monatliche Schreibprämie: Gesamtzahl der während der regelmäßigen Arbeitszeit geleisteten Anschläge geteilt durch die tatsächlich geleistete Arbeitstage; Prämie wird gewährt ab über 15000 Anschläge; Schreibkräfte, die zu einem Zehntel andere Arbeiten erledigen, erhalten den Betrag aufgefüllt, der zu zahlen wäre, wenn diese nur Schreibarbeit erledigen würden.
13	Richtlinien über Schreibprämien in organisatorisch zusammengefaßten Schreibdiensten	Richtlinien der Freien und Hansestadt Hamburg	22.4.77	Stenotypistin, Phonotypistin oder Maschinenschreiberin in organisatorisch zusammengefaßten Schreibdiensten, soweit die Richtlinie durch Nebenabrede zum Arbeitsvertrag vereinbart wurden.	Tagesprämie wird ab über 27000 Anschläge gewährt; Monatliche Prämie: Arbeitsstunden und Wochenfeiertage und die Zeit, die aus dienstlichen Gründen nicht im Schreibdienst verbracht wurde, dividiert durch acht ergeben die Tage.

14	Dienstanweisung über die Gewährung von Leistungszulage für Angestellte im Schreibdienst und Fernschreibdienst	Kammergerichtspräsident, Berlin	21.4.70	Angestellte im Schreib- und Fernschreibdienst	<p>„Herausragende Leistungen“ werden angenommen, wenn die Angestellten mit „gut“ beurteilt werden; bei der Note „befriedigend“, „befriedigend bis gut“, „befriedigend und besser“ kann die Zulage gewährt werden, wenn eines der folgenden Merkmale erfüllt wird:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Belastung durch häufige Vertretungen, - besondere Bereitwilligkeit zu Sondersätzen, - mengenmäßig deutlich hervorragende Leistungen, - Art des Einsatzes, z. B. Verwaltung - geringe Zahl von Fehltagen. 	
15	Richtlinien über Schreibprämien für Angestellte in organisatorisch zusammengefaßten Schreibdiensten	Kreisverwaltung Unna (mit Zustimmung des Personalrates)	12.12.78	Angestellte in organisatorisch zusammengefaßten Schreibdiensten (Stenotypisten, Phonotypisten, Maschineschreiber), soweit durch Nebenabrede zum Arbeitsvertrag vereinbart.	Tagesdurchschnittsleistung 31000 Anschläge; Teilnahme am Prämienverfahren auf freiwilliger Basis.	

Folgt man der tarifpolitischen Entwicklung der letzten Jahre und legt man den ermittelten Trend zugrunde, so ist festzustellen, daß sich der Entwurf des BMI zur Ermittlung des Bedarfs an Schreibkräften in obersten Bundesbehörden an Grundsätzen orientiert, die in weiten Bereichen der Verwaltung als überholt gelten. Daneben haben die Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen ergeben, daß auch die objektiven Voraussetzungen für eine positive Bewertung des Entwurfs des BMI fehlen. Selbst bei den Richtlinien über die Gewährung von Leistungszulagen im Rahmen des Tarifvertrages für Angestellte im Schreibdienst ist in den einzelnen Verwaltungen mehr oder minder eine starke Heterogenität in der Bewertung feststellbar (vgl. lfd. Nr. 10-15 der Übersicht).

11. SOZIALPOLITISCHE AUSWIRKUNGEN DER ENTMISCHUNG UND ZENTRALISIERUNG

11.1 Bürobereich und Arbeitsmarkt

Ein Ausgangspunkt für die Rationalisierungsbemühungen im Bereich der obersten Bundesbehörden war die angespannte Arbeitsmarktlage in den späten 60er Jahren. Das rapide wirtschaftliche Wachstum in diesem Zeitraum führte zu einem zunehmenden Arbeitskräftemangel auf dem Arbeitsmarkt. In der Region Köln/Bonn machte sich dieser Arbeitskräftemangel durch die Ballung von Industrieverwaltungen, Bundesbehörden und Verbänden speziell im Bürobereich bemerkbar. Durch arbeitsmarktpolitische Maßnahmen wie ein verstärktes Angebot an Teilzeitarbeitsplätzen, Umschulungsprogrammen zur Phono- bzw. Stenokontoristin etc. wurde versucht, das vorhandene Potential geeigneter weiblicher Arbeitskräfte zu aktivieren. Auch der im Jahre 1969 abgeschlossene Tarifvertrag für Angestellte des Bundes und der Länder im Schreib- und Fernschreibdienst muß u. a. unter diesem Gesichtspunkt gesehen werden: Jungen Schreibkräften wurde hierdurch ein schnellerer Aufstieg von der Vergütungsgruppe IX BAT nach VII BAT ermöglicht, was die Arbeitsplätze im öffentlichen Dienst finanziell attraktiver machte. Als eine organisatorische Lösung dieses arbeitsmarktpolitischen Problems wurde die Rationalisierungsstrategie der Entmischung des Tätigkeitsspektrums (ausschließlich Maschineschreiben) und der Zentralisierung der Arbeitsplätze im Schreibbereich (Gruppenschreibdienst) betrachtet, da hierdurch einerseits auch Arbeitskräfte mit einer sehr eingeeigneten Qualifikation eingesetzt und andererseits die vorhandene Schreibkapazität besser - d. h. gleichmäßiger - ausgelastet werden können.

Diese Rationalisierungsmaßnahmen wurden unreflektiert aus dem Produktionsbereich auf den Büro- und Verwaltungsbereich übertragen, ohne die Rückwirkungen auf den Arbeitsmarkt zu bedenken: Hierdurch wurden Arbeitsplätze geschaffen, die durch eine einseitige Tätigkeit und geringe Chancen des beruflichen Weiterkommens gekennzeichnet sind. Solche Arbeitsplätze sind - wie Expertengespräche in den Arbeitsämtern im Köln/Bonner Raum bestätigten - auch nach der Entspannung auf dem Arbeitsmarkt im Bürobereich nur schwer zu vermitteln, da die Arbeitgeber verstärkt Kräfte mit einem breiteren Qualifikationsspektrum nachfragen und/oder reine Schreibkraftstellen von den weiblichen Arbeitnehmern als äußerst unattraktiv angesehen werden. Hierin liegt auch das Dilemma der Ressorts begründet, trotz eines verbesserten Angebots seitens der Arbeitsämter ihre Stellen im Schreibbereich zu besetzen.

In diesem Dilemma stehen jedoch nicht nur die Ministerien, sondern alle Organisationen, die derartige entmischte Arbeitsplätze im Schreib- bzw. Bürobereich anbieten, besonders deshalb, weil in letzter Zeit ver-

stärkt qualifizierte Arbeitskräfte (schreibbezogene Sachbearbeiterinnen oder Sekretärinnen, die über Kenntnisse in Stenographie, Fremdsprachen und Büroorganisation verfügen) nachgefragt werden. Ein weiterer Beleg für diesen Wandel auf dem Büroarbeitsmarkt ist die zu beobachtende verstärkte Tendenz der weiblichen Arbeitskräfte, sich durch Umschulungs- und/oder Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für abwechslungsreichere Berufe wie Stenokontoristin oder Sekretärin zu qualifizieren, die außerdem einen gewissen Handlungs- und Gestaltungsspielraum bieten.

Die Rationalisierungsstrategie Entmischung im Bürobereich verstärkt des weiteren die Segmentierungs- und Marginalisierungstendenzen auf dem Arbeitsmarkt, da durch Verkümmern vorhandener Qualifikationen bzw. durch Nicht-Erwerb neuer Qualifikationen die berufliche Immobilität und Inflexibilität (50) wächst. Hierdurch werden die im Bürobereich beschäftigten Frauen mittelfristig in starkem Maße von Arbeitslosigkeit bedroht. Da der Bürobereich einer der wenigen klassischen Berufsdomänen für Frauen ist, ist den rationalisierungsbedingten negativen Auswirkungen auf die Arbeitsplätze in diesem Bereich unter arbeitsmarkt- wie sozialpolitischen Aspekten entgegenzuwirken. Dies um so mehr, als die Frauen aufgrund eines sich verändernden Rollenbildes verstärkt auf den Arbeitsmarkt drängen, und zwar nicht nur aus finanzieller Notwendigkeit heraus, sondern auch aus einem zunehmenden Emanzipationsstreben, das sich u. a. in dem Wunsch nach beruflicher Entfaltung äußert; auch dieser Trend wird von Berufsberatern der Arbeitsämter im Köln/Bonner Raum bestätigt. Trotz dieses Wunsches nach verstärkter Berufstätigkeit stehen den Frauen - wie schon angedeutet - nur relativ wenige Berufe bzw. Beschäftigungsmöglichkeiten offen, die zudem meist verhältnismäßig geringe Anforderungen an die Qualifikation stellen und kaum Perspektiven für eine berufliche Karriere bieten. Diese Diskrepanz zwischen Beschäftigungsmöglichkeit und Beschäftigungswunsch wird durch die amtliche Arbeitslosenstatistik belegt. Die dort veröffentlichten Zahlen enthalten allerdings eine sehr hohe Dunkelziffer aufgrund der großen "verdeckten" Arbeitslosigkeit bei Frauen (51), die daraus resultiert, daß viele Frauen von ihrem Recht auf Arbeitslosengeld bzw. Arbeitslosenhilfe keinen Gebrauch machen, ganz abgesehen davon, daß in vielen Fällen die Arbeitslosenhilfe bei verbleibendem Einkommen des Ehemannes entfallen würde. Ein weiteres Problem einer Arbeitsmarktanalyse aufgrund der amtlichen Arbeitslosenstatistik liegt darin, daß deren Berufskennziffern nicht fein genug gegliedert sind, so daß differenziertere Aussagen über die Erwerbslosigkeit nur bedingt möglich sind. Dies gilt auch für den Bürobereich, wo beispielsweise die Schreibkräfte unter die Berufskategorie "Bürofach-, Bürohilfskräfte" fallen, die allein 22 verschiedene Berufe umfaßt.

11.2 Frauenberufstätigkeit und das Problem der Teilzeitarbeit

Wie im vorhergehenden Kapitel dargestellt, sind die Berufs- bzw. Beschäftigungsmöglichkeiten von Frauen im allgemeinen auf wenige Bereiche beschränkt, die bei der meist familial bedingten Notwendigkeit zur Übernahme einer Teilzeitarbeit noch weiter reduziert werden. Teilzeitarbeitsplätze sind vor allem dort zu finden, wo einfache, repetitive Tätigkeiten zu verrichten sind wie etwa im Bereich der gewerblichen Wirtschaft mit dem Schwerpunkt Bandarbeit und im Bereich einfacher Büroarbeiten. (52) Die Frauen werden hierbei u.a. dadurch benachteiligt, daß für sie aufgrund der unzureichenden - im Vergleich zu Vollzeitkräften noch weniger qualifikationsanfordernden bzw. qualifikationsvermittelnden - Tätigkeiten ein berufliches Weiterkommen fast unmöglich ist.

Ein Angebot an solchen Arbeitsplätzen kann die Beschäftigungsprobleme von Frauen nicht mildern. Wie die Erfahrungen der 60er Jahre zeigen, erfüllen die Teilzeitarbeitnehmerinnen u.a. die Funktion einer arbeitsmarktpolitischen Reserve, die von Rezession und Rationalisierung in besonderem Maße betroffen wird. Hinzu kommt, daß an monotonen und physisch belastenden Arbeitsplätzen die Arbeitsleistungen mit verkürzter Arbeitszeit steigen. So erbringen etwa 2 Teilzeitkräfte 120 % und mehr der Arbeitsleistung (53) einer Vollzeitkraft. Diese höhere Arbeitsverausgabung von Teilzeitbeschäftigten führt zwangsläufig zu einer höheren Belastung, was auch durch unsere Untersuchungsergebnisse belegt wird: der Anteil der Schreibkräfte, die ihre Arbeit als anstrengend empfinden, ist bei Teilzeitbeschäftigten mit 27 % doppelt so hoch wie bei Vollzeitbeschäftigten mit 13 %.

Nach unseren Ergebnissen werden in den obersten Bundesbehörden Teilzeitbeschäftigte vorwiegend an entmischten Arbeitsplätzen eingesetzt; über 50 % arbeiten in einer Schreibgruppe und 15 % an dezentralen Schreibarbeitsplätzen. Ein Vergleich nach Arbeitsplatztypen zeigt, daß der Anteil von Teilzeitbeschäftigten am Typ B mit über 40 % am größten ist - am Typ A beträgt der Anteil 30 % und am Typ C 35 %.

Zu der oben erwähnten arbeitsbedingten hohen Belastung sind Teilzeitkräfte zusätzlich durch ihre familiale Situation stärker belastet als ihre Kolleginnen an Vollzeitarbeitsplätzen, wie folgende sozialstatistische Untersuchungsergebnisse belegen: Etwa 80 % der befragten Teilzeitkräfte haben Kinder gegenüber 25 % der Vollzeitbeschäftigten; mit einem Partner leben über 80 % der Teilzeitkräfte in einem Haushalt zusammen, hingegen nur etwa 50 % der Vollzeitkräfte. Allein diese Zahlen genügen, um die starke Doppelbelastung durch Beruf und Familie von teilzeitbeschäftigten Frauen im Schreibbereich der obersten Bundesbehörden zu verdeutlichen. Zudem sind sie aufgrund ihrer familialen Situation weniger mobil als Vollzeitkräfte und somit weitgehend auf das Arbeitsangebot des regionalen Arbeitsmarktes angewiesen. Dies und das mangelnde Angebot an Teilzeitarbeitsplätzen mit höheren qualifikatorischen Anforderungen führen nach Auskunft der Arbeitsämter im Bürobereich häufig dazu, daß qualifizierte Kräfte wie Sachbearbeiterinnen, Sekretärinnen usw. sich als Schreibkräfte vermitteln lassen müssen. (54)

Ein weiteres gravierendes Problem für die Frauen, die eine Teilzeitbeschäftigung suchen, liegt darin, daß sie wegen ihrer Kinder nur vormittags arbeiten können (60 % der Teilzeitkräfte). Diese Tatsache hat in Verbindung mit dem bereits erwähnten mangelnden Angebot an Teilzeitarbeitsplätzen zur Folge, daß die Arbeitslosenquote unter den Frauen, die eine solche Beschäftigung suchen, doppelt so hoch ist wie unter denen, die eine Vollzeitbeschäftigung suchen. Die Konzentration auf eine Beschäftigung am Vormittag hat zudem negative Auswirkungen auf die Ablauforganisation der Ressorts: so sinkt am Nachmittag die Schreibkapazität so stark ab, daß der Arbeitsdruck für die verbleibenden Schreibkräfte zunimmt und/oder wichtige Schreibaufträge nicht erledigt werden. Daher sind einzelne Ressorts dazu übergegangen, Vormittagskräfte nur noch dann einzustellen, wenn im gleichen Umfang Nachmittagskräfte zur Verfügung stehen.

Obwohl die Arbeitgeber aus den weiter oben erwähnten Überlegungen heraus (höhere Arbeitsleistung und größere Belastbarkeit) gerne Teilzeitkräfte einstellen würden, bevorzugen sie jedoch Vollzeitkräfte, um eine kontinuierliche Aufgabenerfüllung zu gewährleisten, was wiederum zur Folge hat, daß das Angebot an Teilzeitarbeitsplätzen sich tendenziell noch weiter verringert. Dieser Circulus Vitiosus kann durch bloße Appelle von Politikern zur Errichtung von Teilzeitarbeitsplätzen nicht durchbrochen werden, solange nicht die notwendigen Maßnahmen (wie Ganztagschulen, Kindergärten, Kinderkrippen (letzteres auch innerhalb der Ressorts) etc.) dafür ergriffen werden, daß diese Frauen ihren Wunsch nach Teilzeitarbeit flexibler realisieren können. Auch die Vorschläge der Bundesanstalt für Arbeit, speziell im Schreiebereich verstärkt Abenddienste einzurichten, werfen - obwohl ein starkes Interesse hierfür vorhanden ist - für die Ressorts und die potentiell betroffenen Schreibkräfte ähnliche Probleme auf, wie sie für die Schichtarbeit kennzeichnend sind: familiäre Verpflichtungen, Einschränkung der Freizeitaktivitäten, partielle Störung des Lebensrhythmus, längere Wegzeiten aufgrund des reduzierten öffentlichen Verkehrsangebots etc.

Bei einer Erhöhung des Angebots an Teilzeitarbeitsplätzen ist auch auf die Empfehlungen des früheren Innenministers Maihofer zu verweisen (55):

- Berufliche Bildungsmaßnahmen und Aufstiegsmöglichkeiten auch für Teilzeitarbeitskräfte;
- Ausschöpfung der im Gesetz zur Änderung beamten- und richterrechtlichen Vorschriften vom 31.1.1974 (BGBl. I, 1974, S.131) eingeführten dienstrechtlichen Möglichkeiten zur Teilzeitbeschäftigung und langfristigen Beurlaubung;
- Schaffung bzw. Anwendung haushaltsrechtlicher Regelungen für vermehrte Teilzeitbeschäftigung durch die Möglichkeit des Stellensplittings und der Verwendung von Mindestausgaben für weitere Teilzeinstellen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß im Bereich der Teilzeitarbeit eine Verbesserung der Qualifikationsmöglichkeiten und des beruf-

lichen Weiterkommens sowie eine Ausweitung der Teilzeitbeschäftigung auf die Hilfs- und Sachbearbeitungsebene wünschenswert wäre. Des Weiteren sollte die Flexibilität von Frauenarbeitsplätzen im Büro- und Verwaltungssektor hinsichtlich der Merkmale Vollzeit/Teilzeit erhöht werden, da für viele weibliche Arbeitnehmer die Teilzeittätigkeit eine notwendige wie auch begrenzte Übergangslösung darstellt.

11.3 Doppelbelastung durch Beruf und Haushalt

Über 70 % aller Schreibkräfte haben nach der Arbeit das Verlangen nach Ruhe und Entspannung. Dieses naheliegende Verlangen jedoch umzusetzen, ist sehr viel weniger Frauen vergönnt. Nur 38 % der Schreibkräfte an Typ B und C bzw. 28 % an Typ A vervollständigen die Feststellung, "wenn ich von der Arbeit nach Hause komme . . ." in Richtung Erholen, Ausruhen, Entspannen. Wann sich die meisten Frauen wirklich ausruhen und neue Kräfte sammeln können, ist nicht so ganz klar. Bedenkt man, daß ca. 70 % aller Frauen klagen, am Wochenende liegengebliebene Hausarbeit erledigen zu müssen, so wird der Wert des Wochenendes als Phase der Rekonstruktion erheblich relativiert. Diese Problematik wird dadurch verschärft, daß über 60 % an Typ A und B sowie über 70 % an Typ C angeben, daß der Hauptteil der Hausarbeit auf ihnen lastet. Es bleibt daher weitgehend nur der Jahresurlaub als wirklicher Erholungszeitraum übrig.

Die eben angedeuteten Zusammenhänge werden gestützt durch die Korrelation der Faktoren "Überforderung durch die Hausarbeit" und "Mangel an Freizeit und Entspannung" ($r = .47$). Diese - auf dem 1 %-Signifikanzniveau überzufällige - Beziehung ist als solche nicht überraschend, ungewöhnlich ist die Höhe der Korrelation. Eine hohe Belastung durch Hausarbeit führt demnach zu einem erheblichen Mangel an Freizeit und Entspannung.

Die vorhandenen Beanspruchungen durch die Büroarbeit können in der üblichen Freizeit nicht nur nicht abgebaut werden, sondern sie setzen sich zuhause fort, bedingt durch die sogenannten "Pflichten einer Hausfrau".

Wenn man dies alles bedenkt, ist es auf den ersten Blick verwunderlich, daß fast 70 % der Schreibkräfte an Typ A und C und 50 % an Typ B die Frage "meistens mache ich Hausarbeit ganz gerne" bejahen. Es gibt zwei Erklärungsmöglichkeiten für diesen Tatbestand. Zum einen kann hier eine resignative Haltung zum Ausdruck kommen: Ich muß die Hausarbeit sowieso machen, ich komme nicht darum herum, muß mich abfinden, was nützt es, wenn ich die Arbeit auch noch ungerne mache. Dazu kann die Anpassung an eine soziale Erwünschtheit auftreten: immer noch viele Frauen (und erst recht Männer) sind der Meinung, daß eine Frau in erster Linie eine "gute" Hausfrau sein sollte (mit allen damit verbundenen Restriktionen). Da ein sauberer, gut funktionierender Haushalt ein hohes Maß an sozialer Erwünschtheit darstellt, setzen sich viele

Frauen selber unter Druck: 80 % von ihnen fühlen sich erst wohl, wenn die Wohnung aufgeräumt ist. Diese Arbeit muß zum übergroßen Teil von Frauen geleistet werden.

Diese Daten werden gestützt durch Ergebnisse der Zeit-Budget-Analyse. Aus dem mittels Selbstaufschreibung gewonnenen Material (es wurden den Teilnehmern vorgefertigte, schematisierte Selbstaufzeichnungsbögen mit nach Hause gegeben mit der Bitte, alle Ereignisse, die länger als 15 Minuten dauern, einzutragen) läßt sich ersehen, daß auf einer Zensurenkala von 1 (die Tätigkeit mache ich sehr gerne) bis 5 (die Tätigkeit mach ich sehr ungerne) die Hausarbeit im weiteren Sinne (Kochen, Spülen, Putzen, Wäsche, Kleiderpflege, Einkaufen etc.) den Durchschnitt 2,8 erhielt. Bei einer Auflistung aller im Laufe eines Tages durchgeführten Tätigkeiten (die Berufstätigkeit einbezogen) nach ihrer "Beliebtheit" liegen Wäsche waschen, Bügeln und Kleiderpflege (Durchschnitt 3,2) an letzter Stelle nach Spülen, Putzen, Saubermachen (Durchschnitt 3,0). Da diese Arbeiten auch beim Vorhandensein von Partnern und Kindern zu über 75 % von der Hausfrau allein durchgeführt werden bzw. werden müssen, ist ein solches Urteil verständlich.

Die Schreibkräfte, die eine Teilzeitbeschäftigung (TZ) haben, unterscheiden sich von den Vollzeitbeschäftigten (VZ) in einigen bedeutenden Bereichen. So verbringen erstere 20 % ihrer Wachzeit am Wochentag mit Hausarbeit im engeren Sinne, bei letzteren sind es nur 10 %. Zum Wochenende hin erhöht sich dieser Prozentsatz für die VZ-Schreibkräfte auf mehr als das Doppelte (22 %), denn die unter der Woche liegengebliebene Hausarbeit muß aufgearbeitet werden. Diese Angaben decken sich mit den in verschiedenen Fragebögen gemachten Aussagen. Es ist nicht erstaunlich, daß bei den TZ-Schreibkräften 4 % bzw. 5 % der Gesamtwachzeit für Kinderpflege und Kinderbetreuung eingesetzt werden, ein Mehrfaches im Vergleich zu der der Ganztagsbeschäftigten, denn Frauen mit Kindern suchen sich vorzugsweise Arbeitsfelder, in denen eine Halbtagsbeschäftigung möglich ist.

Die Probleme der Doppelbelastung - unter besonderer Berücksichtigung der Teilzeitarbeit - werden durch die nachfolgende Tabelle verdeutlicht. Die Codierung der Tätigkeiten orientierte sich an der internationalen Zeit-Budget-Studie, die von 1964 bis 1970 in 12 Ländern durchgeführt wurde. (56)

Primärkategorie 1: Berufstätigkeit

- Berufstätigkeit
- Nebenverdienst
- anderes am Arbeitsplatz, Pausen
- Weg zur Arbeit und zurück

Primärkategorie 2: Hausarbeit

- Vor- und Zubereitung von Mahlzeiten, "Kochen"
- Hausarbeit (Spülen, Putzen usw.)
- Wäsche, Kleiderpflege
- Einkaufen

Tabelle 50: ANTEIL DER TÄTIGKEITEN (ZUSAMMENGEFASST ZU PRIMÄRKATEGORIEN) AN DER TAGESGESAMTDAUER						
Primär- kategorie	Vollzeitbeschäftigte (N = 47)			Teilzeitbeschäftigte (N = 23)		
	Woche gesamt	werk- tags	Wochen- ende	Woche gesamt	werk- tags	Wochen- ende
1	39	55	1	24	35	0,5
2	14	10	22	22	20	27
3	1	1	2	1	1	0,5
4	0,5	0,5	1	5	5	5
5	13	10	19	16	13	22
6	3	3	4	3	4	3
7	1	1	1	1	1	1
8	11	8	18	11	9	14
9	17	10	32	17	12	27
Alle Angaben in Prozent.						

Primärkategorie 3: Haushaltsverpflichtungen

- Garten, Haustiere
- Besorgungen (Dienstleistungen und Behörden)
- Haushaltspflichten (Heizung, Pflege von Erwachsenen)

Primärkategorie 4: Kinder

- Kleinkindpflege (bis 2 Jahre) (Kindpflege)
- ältere Kinder bis 18 Jahre (Kinder)

Primärkategorie 5: Persönliche Bedürfnisse

- persönliche Pflege in und außer Haus (Hygiene, Gesundheit)
- Mahlzeiten, "Knabbern" usw. (Essen)
- Tag- und Nachtschlaf (Schlaf)

Primärkategorie 6: Nicht berufsbezogene Wege und Fahrten

- Wegzeiten und Fahrten
- Freizeit-Wege und Fahrten (Freiwege)

Primärkategorie 7: Beteiligung in Organisationen, "öffentliches Leben"

- Berufs- und Erwachsenenbildung
- religiöse Betätigung
- Betätigung in Organisationen (Gewerkschaften, Parteien, Initiativen)

Primärkategorie 8: Massenmedien

- Radiohören
- Fernsehen zu Hause
- Zeitungslektüre
- Zeitschriften, Illustrierte, "Lesen"
- Buchlektüre
- Kino

Primärkategorie 9: "Freizeit"

- Besuch, Parties, Geselligkeiten zu Hause
- Besuche, Ausgehen und Treffen außer Haus
- Unterhaltung, Gespräche (Konversation)
- aktiver Sport
- Ausflüge, Spaziergehen (Draußen)
- populäre Veranstaltungen (Sport, Kirmes usw.)
- Theater, Museum usw. (Kultur)
- Ausruhen, Entspannen (Ruhe)
- Hobbies, Handarbeiten, Musik, Korrespondenz (Freizeit)

Andere Zusammenhänge werden deutlich, wenn die Primärkategorien weiter zu zwei Klassen verdichtet werden. Die Wachzeit läßt sich unterscheiden nach "gebundenen" und "nicht-gebundenen" Tagesabschnitten. Zu den gebundenen zählen neben der Berufstätigkeit auch all jene Pflichttätigkeiten, die im Laufe eines Tages verrichtet werden müssen, mit Freizeit im Sinne von Rekonstruktion also nichts zu tun haben. Unter "Bindung" sind die Primärkategorien 1-6, unter "Nicht-Bindung" die Kategorien 7-9 zusammengefaßt.

Tabelle 51: ANTEIL DER GEBUNDENEN UND NICHT-GEBUNDENEN ZEIT AN DER TAGESGESAMTDAUER						
	Vollzeitbeschäftigte			Teilzeitbeschäftigte		
	Woche gesamt	werk- tags	Wochen- ende	Woche gesamt	werk- tags	Wochen- ende
Bindung	68	78	45	70	76	55
Nicht- Bindung	31	21	55	30	24	45
Alle Angaben in Prozent.						

Hier zeigt sich, daß Teilzeitbeschäftigte kaum eine vermehrte Freizeit zur Verfügung haben. Selbst wenn man den Anteil der Kinderbetreuung unberücksichtigt läßt, da er sich nicht eindeutig einer der zwei Klassen zuordnen läßt, stehen dem Teilzeitbeschäftigten nur unwesentlich mehr ungebundene Zeit zur Verfügung. Als echte Freizeit verbleiben ihnen wochentags nur 24 %, nur wenig mehr als den Vollzeitbeschäftigten (21 %). Am Wochenende verbleiben den Halbtagschreibkräften nur 45 % im Vergleich zu 55 % bei Ganztagschreibkräften.

Die gefundenen Ergebnisse widerlegen eindeutig den Anspruch mancher Vorgesetzter an die Teilzeitbeschäftigten: "Zu Hause können sie sich viel länger ausruhen als die anderen, dann können sie hier doch etwas mehr tun." In diesem Satz spiegeln sich zweifellos die erhöhten Erwartungen und Ansprüche an diese Gruppe von Beschäftigten wider. Daraus resultiert, daß die Möglichkeiten bzw. die Duldung von Sozialkontakten und von kleinen Pausen bei diesen Schreibkräften erheblich eingeschränkt werden. Da die Teilzeitkräfte mehr oder weniger gezwungen sind, die an sie gestellten höheren Leistungsanforderungen zu akzeptieren und zu erbringen, ergeben sich für sie im Vergleich mit den Vollzeitbeschäftigten andere bzw. zusätzliche Probleme. Diese besondere Problemlage der teilzeitbeschäftigten Frauen sollte bei Humanisierungsmaßnahmen im Schreiebereich berücksichtigt werden.

Für die berufstätige Frau mit Familie ist eine Entlastung im außerberuflichen Sektor unerlässlich. Eine solche Entlastung ist neben der Unterstützung durch öffentliche Infrastruktur nur durch stärkere Einbindung der anderen Haushaltsmitglieder in die Hausarbeit zu erreichen.

Der Problembereich "Humanisierung der Hausarbeit" ist noch nicht zu einem Forschungsprogramm erklärt und somit auch noch nicht von der Peripherie in zentralere Bereiche des öffentlichen Interesses gerückt worden. Auch ist mit einer kurzfristigen Änderung des geschlechtsspezifischen Rollenverhaltens nicht zu rechnen. Bei der Humanisierung des Arbeitslebens muß die hieraus zwangsläufig resultierende Mehrbelastung der berufstätigen Frau stärker in Rechnung gestellt werden: Die Arbeitsplätze sind der gesellschaftlichen und familialen Situation der Frau anzupassen, damit die Arbeit wirklich menschengerecht ist.

11.4 Gesundheitsproblematik

11.4.1 Probleme der sitzenden Arbeitshaltung

Zur Sitzhaltung sind viele Thesen vertreten und Untersuchungen veröffentlicht worden. Man müßte daher meinen, es handele sich hierbei um ein gut erforschtes Feld. Leider stimmen unsere Erfahrungen, die wir mit den Schreibkräften der obersten Bundesbehörden und in einer anderen Untersuchung mit 350 Datentypistinnen gemacht haben, nicht im geringsten mit den Angaben in der Literatur überein. Die Sitzhaltung ist immer noch ein zentrales, ungelöstes Problem der Schreibarbeit. Sie wird daher im folgenden ausführlich behandelt.

Der Kompromißcharakter der Sitzhaltung

Die sitzende Arbeitshaltung ist ein Kompromiß, der im wesentlichen in der Entlastung der Beine und dafür in einer höheren Belastung des Rückens besteht. Deswegen empfehlen Arbeitsmediziner einen Wechsel zwischen Sitz- und Stehhaltung. Im Bürobereich sind die meisten Arbeitsplätze ausschließlich Sitzarbeitsplätze. Wie stark sich diese Körperhal-

tung für die einzelne Person auswirkt, hängt von den Möglichkeiten des Wechsels zwischen Sitzen, Stehen und Gehen ab. Wird der Wechsel durch die Aufgaben- oder Arbeitsplatzgestaltung unterbunden, d.h. eine ganz bestimmte Haltung erzwungen, spricht man von einer "Zwangshaltung". Diese widerspricht der Natur des menschlichen Körpers, der ein Bewegungsapparat ist. Eine statische Belastung beansprucht den Bewegungsapparat wesentlich stärker als eine gleich hohe dynamische. Die Bedeutung dieser wechselnden Körperhaltung wird beispielsweise darin deutlich, daß sich der Körper selbst im Schlafen bewegen können muß.

11.4.1.1 Beobachtungen zur Sitzhaltung

Bei der Beobachtung der Sitzhaltung von Schreibkräften läßt sich eine typische Sitzhaltung erkennen (vgl. Abb. 32, rechts).

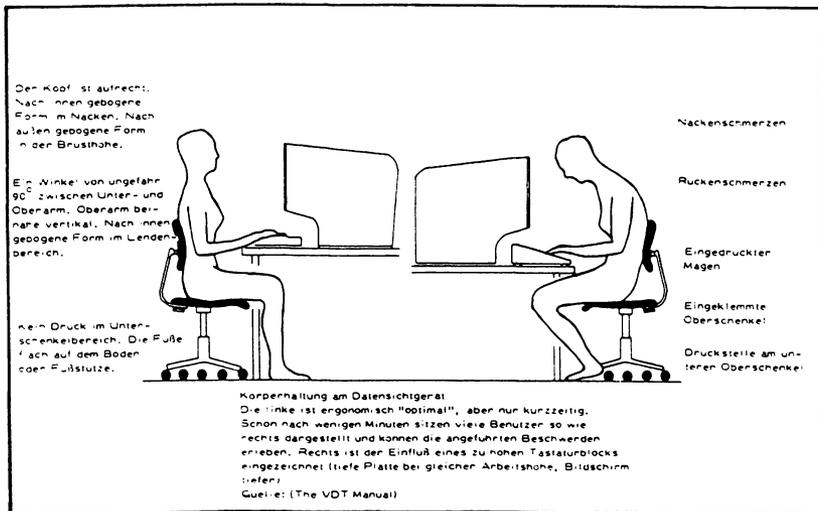


Abb. 32: Ergonomisch günstige und ungünstige Sitzweise

Oberflächlich betrachtet könnte man meinen, diese schlechte Sitzhaltung käme aus Unwissenheit der Schreibkräfte zustande. Es gibt für diese Sitzhaltung jedoch zwingende Ursachen, die im folgenden beschrieben werden.

Bei 350 Datentypistinnen haben wir festgestellt, daß sie ihre Stühle zu hoch einstellten (im Mittel 520 mm plus/minus 27 mm). Der Abstand zwischen der Handunterkante und der Sitzfläche ("Distanz") betrug zwischen 289 mm und 252 mm. Dafür war an den Plätzen nicht genug Beinraum. Die Stühle waren also wirklich zu Lasten des Beinraums zu hoch eingestellt worden. Erwarten würde man nach DIN 33402 folgende Sitzhöhen:

Tabelle 52: MITTLERE SITZHÖHEN							
mittlere Sitzhöhe DIN 33402 (weiblich)(cm)	empfohlene Sitzhöhe (cm)	tatsächlich (cm)		empf.Arbeitshöhe für nicht höhenv. Tische (cm)	tat-sächlich (cm)		
		Mittelwert	x		xx	x	
5 % 35,1							
50 % 39,1	42 - 50	51	0,3	75	78	0,3	
95 % 43,4							

Mittlere Sitzhöhe nach DIN 33402 und daraus abgeleitete Empfehlungen. Stühle und Arbeitshöhen im Vergleich zu den tatsächlich vorgefundener Werten.
x = Streuung; xx = Mittelwert

Da die untersuchten Personen in der Stichprobe eine etwa durchschnittliche Körpergröße besaßen, dürfte die Sitzhöhe von der mittleren Länge der Unterschenkel nicht stark abweichen. Wenn man die Augenhöhe über dem Fußboden betrachtet und voraussetzt, die Menschen würden etwa aufrecht sitzen, kann die Differenz zwischen empfohlener und tatsächlicher Sitzhöhe zu der nach DIN zu erwartenden Augenhöhe addiert werden, um die tatsächliche Augenhöhe zu erhalten. Daraus ergibt sich ein Wert von 1258 mm. Gemessen haben wir im Schnitt 1177 mm, d.h. 81 mm zu wenig, obwohl die Stühle mehr als 100 mm zu hoch eingestellt waren. Die Menschen sitzen also um diesen Betrag gekrümmt und zusammengestaucht an ihrem Arbeitsplatz. Beobachtet man nicht Datentypistinnen, sondern Sachbearbeiter mit schlechterer Fingerfertigkeit am gleichen Typ von Arbeitsplatz, so ist festzustellen, daß sie z. T. noch stärker zusammengekrümmt sitzen. Sie benötigen nämlich einen häufigeren Blickkontakt zur Tastatur.

Aus der Verteilung der Sitzhöhen der Schreibkräfte in obersten Bundesbehörden (Tabelle 52) ergeben sich zwei wichtige Aussagen:

- Zwischen der Körpergröße und der SitzhöhenEinstellung ist die Korrelation gleich Null. Dieses Ergebnis widerspricht der allgemeinen "Erfahrung", die wenigstens eine geringfügige, aber signifikante Korrelation erwarten läßt.
- Die meisten Stühle sind zu hoch eingestellt, Stühle mit solchen Eigenschaften dürfte es eigentlich gar nicht mehr geben.

Die "Distanz" (Abstand Handunterkante - Sitzfläche) sollte, wie aus der Literatur zu entnehmen (57), etwa 280 mm betragen. Ein Wert, der für Datentypistinnen auch zutrifft.

11.4.1.2 Unterschiede in der Beanspruchung

Um festzustellen, welche Folgen die durch verschiedene Tätigkeiten unterschiedliche Belastungen auf den Menschen haben, wurden verschiedene Berufsgruppen einander gegenübergestellt (vgl. Abb. 33).

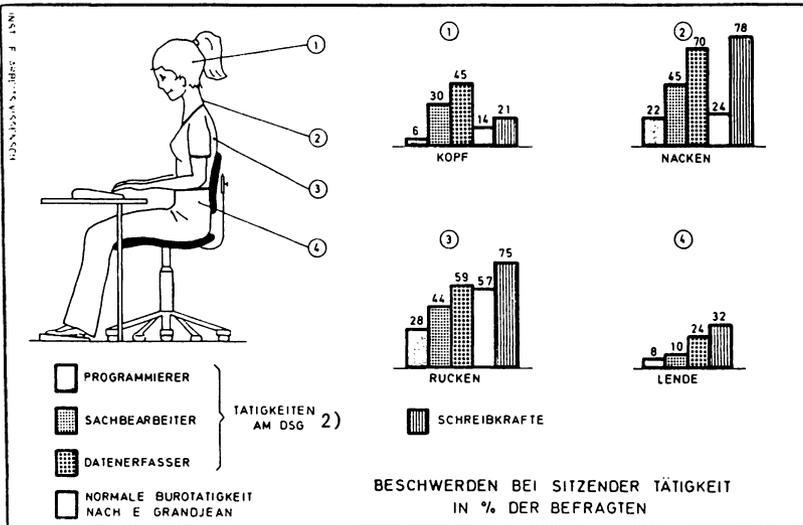


Abb. 33: Beschwerden bei sitzender Tätigkeit von unterschiedlichen Berufsgruppen

Die vierte Vergleichsgruppe (Quelle Grandjean), Bürokräfte, übt eine Misch­tätigkeit aus, mit einem Anteil an Schreibarbeit von ca. 25%. Die fünfte Vergleichsgruppe, Schreibkräfte oberster Bundesbehörden, ist überwiegend bis ausschließlich mit Schreibarbeiten beschäftigt.

Mit zunehmender Einseitigkeit der Tätigkeit steigen:

- Beschwerden über Schmerzen in der Lendengegend (Programmierer 8%, Schreibkräfte 32%)
- Beschwerden über Rückenschmerzen (Programmierer 28%, normale Bürotätigkeit 57%, Schreibkräfte 75%)
- Beschwerden über Nackenschmerzen (Programmierer 22%, normale Bürotätigkeit 24%, Schreibkräfte 78%)
- Beschwerden über Kopfschmerzen (Programmierer 6%, normale Bürotätigkeit 14%, Schreibkräfte 21%)

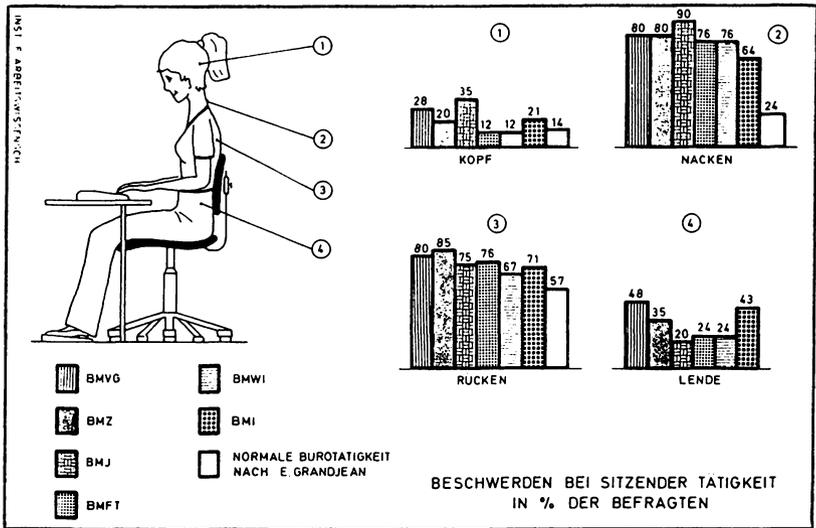


Abb. 34: Beschwerden bei sitzender Tätigkeit: Ressortspezifisch

11.4.1.3 Grundsätzliche Bemerkungen zur Belastung bei sitzender Haltung

Belastung der Wirbelsäule

Die Ergebnisse der orthopädischen Forschung zur Sitzhaltung führen zu den in Abbildung 35 angegebenen Schlußfolgerungen (58):

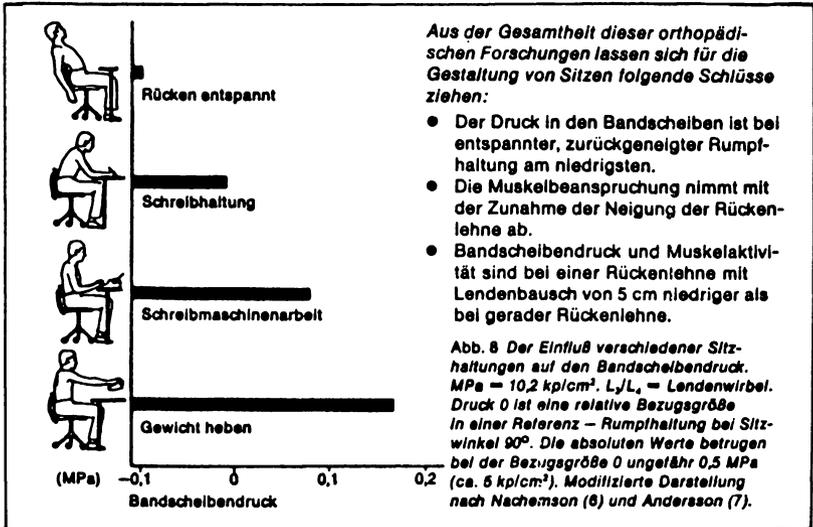


Abb. 35: Belastung der Wirbelsäule

Eine Sitzhaltung, die die Bandscheiben gut entlastet, belastet jedoch die Rückenmuskulatur höher. Deswegen versuchen die Menschen, in einer Haltung zu sitzen, die zwischen denen liegt, die für die Muskulatur oder für die Bandscheibe allein optimal wäre. In der Regel werden sie um eine einseitige Belastung zu vermeiden, ihre Sitzhaltung so oft wie möglich leicht verändern.

Die "Haltung beim Maschineschreiben" ist wesentlich höher belastend als die "Schreibhaltung" (vgl. Abb. 35); da erstere während der Tätigkeit kaum veränderbar ist. Es ist festzuhalten, daß die Sitzhaltung per se eine Belastung darstellt. Der Mensch hat die Möglichkeit, zwischen der Höherbelastung der Bandscheiben oder seiner Rückenmuskulatur zu wählen. Eine optimale Sitzhaltung gibt es nicht.

Abbildung 32 zeigt, wie eine möglichst optimale Sitzhaltung auch bei Schreibkräften sein soll. Wie bei jeder Optimierung (59) muß man fragen, nach welchem Kriterium was optimiert werden soll. Ein Ergonom, der die Arbeitsplatzgestaltung nur nach Körperabmessungen vornimmt, geht von folgenden Behauptungen aus: Der Stuhl soll nur so hoch eingestellt werden, wie der Unterschenkel lang ist (zuzüglich Schuhwerk). Der Oberkörper sollte aufrecht sein. Die visuelle Informationsaufnahme sei am günstigsten, wenn der Blick etwas nach unten geneigt ist. Der Oberarm sollte frei nach unten fallen, der Unterarm etwa waagrecht gehalten werden. Eine solche Arbeitshaltung läßt sich in der Praxis jedoch nur einige Minuten lang einhalten. Und das auch nur dann, wenn die Sitzhaltung den Arbeitsvollzug erleichtert.

Um die Folgen der einseitigen Sitzhaltung beim Maschineschreiben möglichst gering zu halten, ist es erforderlich, den gesamten Arbeitsplatz nach ergonomischen Erkenntnissen zu gestalten. Eine Analyse des Ist-Zustandes in den Schreibdiensten der obersten Bundesbehörden zeigt, daß die Schreibarbeitsplätze nicht den ergonomischen Anforderungen genügen.

Analyse des Ist-Zustandes

Die Arbeitsbedingte Sitzhaltung der Schreibkräfte wird durch folgende Gegebenheiten beeinträchtigt:

- Tischhöhe

Distanz (Abstand Handunterkante - Sitzfläche): Die Schreibmaschinentastatur ist im Schnitt 115 mm hoch. Da die meisten Schreibkräfte eine Unterlage benutzen (müssen), kommen noch ca. 10-15 mm hinzu. Die Tischkonstruktion (Tischplatte und Zarge) macht etwa 60 mm aus. Darunter sollte noch 170 mm Raum zwischen Tischunterkante und Sitzfläche sein. Insgesamt ergeben sich 360 mm. Die bevorzugte, d.h. optimale Distanz von 260 mm kann also nicht eingehalten werden. Man klemmt sich eben am Tisch ein, so gut es geht, d.h. auf Kosten des Beinraumes.

- Augenhöhe

Die Funktion der Augen bei der Arbeit besteht im Lesen der Vorlage, die in der Regel links neben der Tastatur liegt und der visuellen Rückkopp-

lung von dem geschriebenen Text sowie der visuellen Koordination der Handbewegungen. Für die Schreibkraft ist das Lesen der Vorlage der Grund für die gebückte Haltung. Säße sie aufrecht, wäre der Abstand zu ihren Augen über 600 mm. Da sie aus diesem Abstand Handschriften mit Korrekturen nicht entziffern kann, beugt man sich vor.

- Stuhlhöhe

Beobachtet man ungeübte Schreibkräfte, so stellt man interessanterweise fest, daß ihre Armhaltung recht gut mit der "optimalen" übereinstimmt. Da diese Haltung über lange Zeit eingehalten wird, ist das Erlahmen der Arme das erste merkbare Symptom bei dieser Arbeit (Tab. 53). Es ist daher verständlich, daß die Schreibkräfte versuchen, diejenigen Körperteile zu entlasten, deren Ermüdung sie am schnellsten fühlen, also die Muskeln der Arme und des Schultergürtels. Dazu muß die statische Haltearbeit der Arme verringert werden. Das führt dazu, daß man den Abstand Unterarm - Sitzfläche auf Kosten des Beinraumes und der Rückenmuskulatur, die beim Bücken gedehnt wird, so weit wie möglich verringert. Durch diese Tatsache lassen sich auch die vorgefundenen überhöhten Sitzeinstellungen erklären.

Empfindungen, Äußerungen	Min. (Minuten)	Mittel (Minuten)	Max. (Minuten)
Arme erlahmen	5,0	10,5	15,0
Drang nach Bewegung	15,0	25,4	45,0
erste Müdigkeit	12,0	28,4	41,0
starke Müdigkeit	27,0	44,0	56,0
"bin erschöpft"	28,0	53,1	70,0

Folgerungen

Die Sitzhaltung an einem Arbeitsplatz, an dem mehrere Sachaufgaben an räumlich fixierten Gegenständen wahrgenommen werden müssen, ist durch diese weitgehend freigelegt. Je länger diese Haltung beibehalten werden muß, desto stärker werden die typischen Beanspruchungsercheinungen in Erscheinung treten. (Diese Erscheinungen sind Gegenstand der folgenden Abschnitte.)

Mit Ausnahme von Kopfschmerzen treten alle Beschwerden bei den Schreibkräften häufiger auf als bei den Datenerfassern, obwohl letztere ihre Tätigkeit als noch einseitiger empfinden. Besonders interessant ist der Vergleich somatischer Beschwerden von Schreibkräften und Programmierern. Die stärkere Bindung der Schreibkräfte an den Arbeitsplatz,

die oben beschrieben wurde, das längere und häufigere Verbleiben in Zwangshaltungen, schlägt sich in einer Vermehrung der somatischen Beschwerden nieder: Schreibkräfte haben viermal häufiger Schmerzen in der Lendengegend, dreimal häufiger Rückenschmerzen, fast viermal häufiger Nackenschmerzen und 3,5mal häufiger Kopfschmerzen als Programmierer. Hinsichtlich der längerfristigen Auswirkungen läßt sich feststellen (vgl. auch Kap. 11. 4. 1. 2):

- Bei Personen, die weniger häufig in Zwangshaltungen arbeiten, treten subjektive und objektive somatische Beschwerden weit seltener auf als bei Schreibkräften.
- Die Häufigkeit somatischer Beschwerden korreliert sehr stark mit der Routinisierung der Tätigkeit und dem Grad der Bindung an die Maschine.

11. 4. 1. 4 Längerfristige Beanspruchung

Längerfristige Beanspruchung bewirkt eine zeitliche Häufung von somatischen Beschwerden, die schließlich dazu führt, daß die Arbeitsperson einen Arzt aufsucht. Nicht erfaßt werden können hingegen Personen, die wegen dieser Beschwerden den Beruf wechseln, d. h. die Untersuchung einer durch Selektion entstehenden Stichprobe, in der die Höchstbeanspruchten fehlen, ergibt ein günstigeres Bild als es den tatsächlichen Gegebenheiten entspricht. Trotzdem kann anhand eines Vergleichs zweier Stichproben, Off-Line-Datenerfasser am Bildschirm und Sachbearbeiter, gezeigt werden, daß eine günstigere Tätigkeit nicht nur kurzfristig, sondern auch längerfristig weniger beansprucht (vgl. Abb. 36).

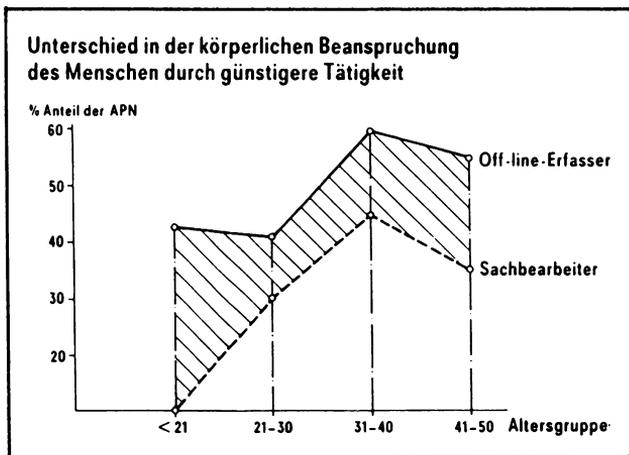


Abb. 36: Häufigkeiten von Behandlungen wegen Rückenschmerzen

Obwohl die Arbeitsplätze der Sachbearbeiter ergonomisch schlechtere Bedingungen aufwiesen, war ihre längerfristige Beanspruchung wesentlich geringer als die der Datenerfasserinnen. Die Abbildung 37 zeigt die längerfristige Beanspruchung von Datenerfassern und Schreibkräften.

Bezüglich der längerfristigen körperlichen Beanspruchung ist die Schreibarbeit mit einseitiger Dateneingabe am Bildschirm (5 Stunden und länger) vergleichbar.

Welche Nachteile den Schreibkräften, dem Arbeitgeber und der Gesellschaft durch die längerfristige körperliche Beanspruchung entstehen, läßt sich schwer abschätzen. Neben der individuellen Belastung handelt es sich nicht nur um Arztkosten, sondern auch um Verluste durch Leistungsabfall, Absentismus, Fluktuation usw. Welche sekundären sozialen Kosten dadurch entstehen, daß 75% der Schreibkräfte Rückenschmerzen, 78% Nackenschmerzen, 21% Kopfschmerzen erleiden und 48% wegen Rückenschmerzen behandelt werden sowie fast die Hälfte der Schreibkräfte - zumindest zeitweilig - in augenärztlicher Behandlung sind, ist kaum abzuschätzen.

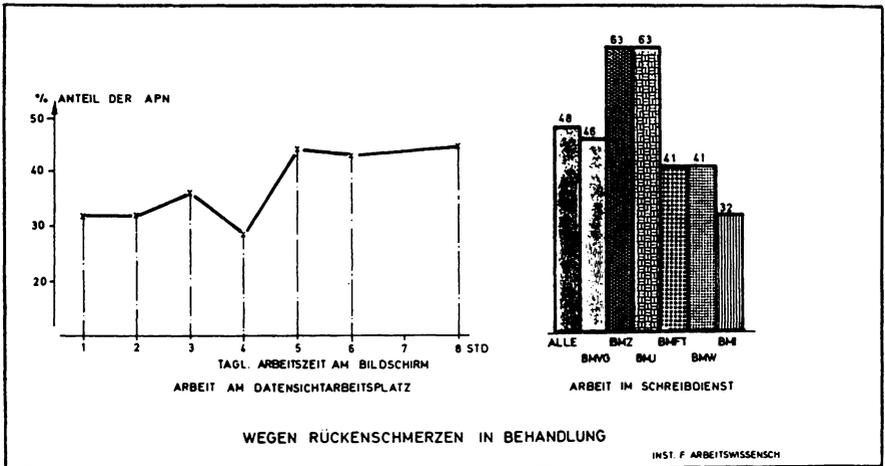


Abb. 37: Vergleich der längerfristigen Beanspruchung bei Schreibarbeit in obersten Bundesbehörden und Bildschirmarbeit

Teilweise erfaßbar hingegen sind z. B. die Aufwendungen der Rentenversicherungsanstalten für Heilbehandlungsverfahren zuzüglich der Kosten für den Arbeitsausfall.

Die individuellen Auswirkungen für die Betroffenen als primäre Folgen dieser langfristigen Beanspruchung lassen sich nicht annähernd abschätzen; trotzdem muß die Vermeidung dieser Primärfolgen einer der Zentralpunkte realistischer Humanisierungsstrategien sein.

11.5 Heilbehandlungen

Die nachfolgenden Ausführungen stellen einen Auszug aus einer Untersuchung dar (60), die hier aus räumlichen Gründen nicht vollständig wiedergegeben werden kann. Es handelt sich hierbei um Auswertung fremden statistischen Materials, d.h. die Datenbasis ist mit allen Fehlern der Basisdaten, im wesentlichen also der Diagnoseverfahren, behaftet.

Wir weisen ausdrücklich darauf hin, daß ein solches Vorgehen eher dazu geeignet ist, Koinzidenzen festzustellen, die in einem vorgegebenen theoretischen Rahmen interpretiert werden müssen. Man kann auf diesem Wege kausale Verknüpfungen möglicherweise aufdecken, aber nicht beweisen.

11.5.1 Vergleich der Heilbehandlungen bei Männern und Frauen

Im Jahr 1976 entfielen 616.312 stationäre Heilbehandlungen auf die 10 am häufigsten gestellten Diagnosen. Hiervon entfielen 66% auf die Diagnosen Gelenkkrankheiten, psychosomatische Störungen und Psychosen im weitesten Sinne (Persönlichkeitsstörungen). Dieser Anteil blieb von 1963 bis 1976 nahezu konstant.

Abbildung 38 zeigt die altersgemäße Verteilung der Heilbehandlungen. Mit zunehmendem Alter (bis 59 Jahre) steigt die Zahl der Behandlungen bei Männern und Frauen exponentiell an, wobei sie bei Frauen jeweils höher ist als bei Männern. Bei Beschäftigten über 59 Jahre nimmt die Zahl der Heilbehandlungen ab, wobei bei den 60-65jährigen Beschäftigten - bedingt durch das unterschiedliche Rentenalter - weniger Frauen als Männer eine Heilbehandlung benötigen.

Ein Großteil der Heilbehandlungen entfiel auf Gelenkkrankheiten. Von den 6% der 55-59jährigen Frauen mit einer abgeschlossenen stationären Heilbehandlung hatten 59% Gelenkkrankheiten, von den 4% Männern 45%. Aus den Betrachtungen zur kurzfristigen und längerfristigen Beanspruchung kann abgeleitet werden, daß bei einseitigen Tätigkeiten im Büro, die in enger Bindung an eine Maschine ausgeübt werden, der Bewegungsapparat besonders stark belastet wird, was sowohl ambulante wie stationäre Heilbehandlungen notwendig macht.

11.5.2 Vergleich der Heilbehandlungen bei Arbeitern und Angestellten

Wenn man unterstellt, daß die Zahl der Erkrankungen hauptsächlich durch Alter und Geschlecht determiniert ist, müßte sich eine jeweilige Kongruenz zwischen Arbeitern und Angestellten beiderlei Geschlechts feststellen lassen. Zu diesem Zweck soll für das Jahr 1976 ein Vergleich der vier Gruppen durchgeführt werden (vgl. Abb. 39).

Persönlichkeitsstörungen und Psychosen:

Die Zahl der Persönlichkeitsstörungen scheint im umgekehrten Verhältnis zur Restriktion bei der Arbeit zu stehen, sie nimmt in der Reihenfol-

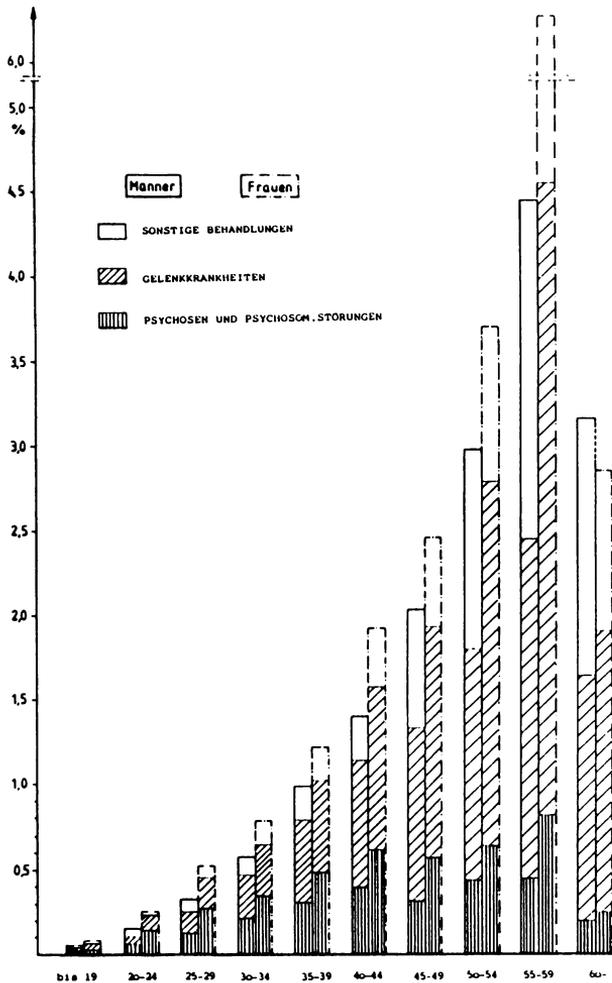


Abb. 38: Altersspezifische Verteilung von Heilbehandlungen (Anteil aller Erwerbstätigen aller Altersstufen, die eine abgeschlossene stationäre Heilbehandlung erhielten bezogen auf die Zahl der Erwerbstätigen).

ge Angestellte (männlich), Angestellte (weiblich), Arbeiter (männlich), Arbeiter (weiblich) zu; bei Arbeiterinnen liegt die Zahl um 7% höher als bei Arbeitern. Bei Arbeitern um 68% höher als bei männlichen Angestellten, bei Arbeiterinnen um 49% höher als bei weiblichen Angestellten.

Körperliche Störungen vermutlich psychogenen Ursprungs:
Die größte Zahl ergibt sich für Arbeiterinnen, jedoch haben weibliche Angestellte etwa die gleiche Häufigkeit von Behandlungen. Insgesamt scheint sich die These von Frese (61) zu bestätigen, daß die meisten psychischen und psychosomatischen Probleme bei Arbeiterinnen und weiblichen Angestellten auftreten.

Krankheiten des Bewegungsapparats:

Auf diese Diagnose entfällt in allen Gruppen die höchste relative Zahl der Erkrankungen. Die geringste Zahl ergibt sich bei männlichen Angestellten, Arbeiter erleiden diese Krankheit um 54% häufiger. Bei weiblichen Angestellten liegt die Zahl um 57% höher als bei männlichen, bei Arbeiterinnen sogar um 116%.

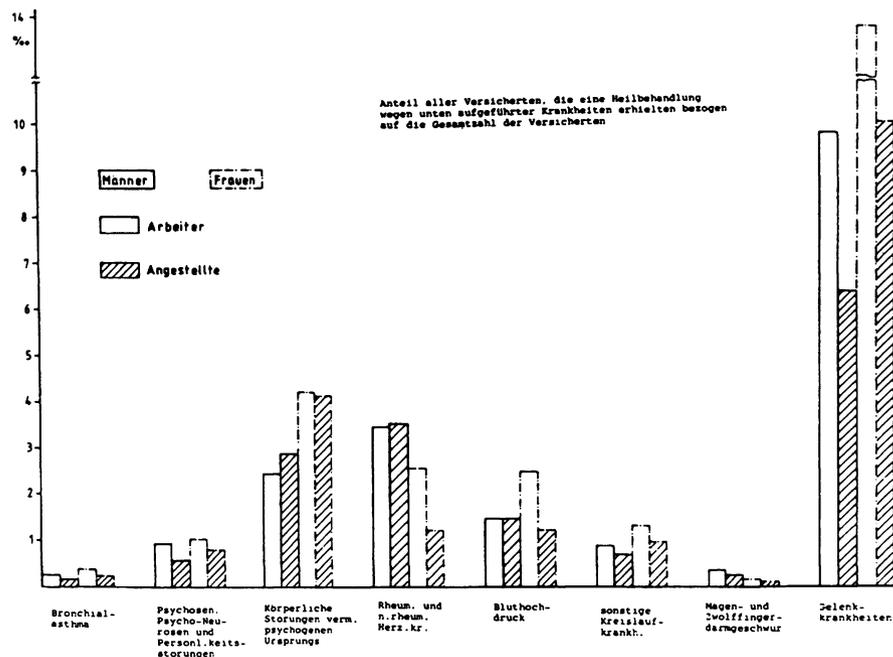


Abb. 39: Verteilung von Heilbehandlungen über beruflichen Status und Geschlecht

11.5.3 Vergleich der Büro- und Verwaltungsangestellten mit einer anderen Gruppe

Als letztes vergleichen wir die langfristige Beanspruchung der Büro- und Verwaltungsangestellten (Berufsgruppe 70-71) mit der Berufsgruppe 25 (Metallerzeuger und Metallarbeiter, Walzer, Former, Dreher, Fräser,

Schweißer, Nieter). Diese Berufe stellen eine echte Kontrastgruppe bezüglich der Belastung dar. Die Belastung der beiden Gruppen ist eigentlich nicht vergleichbar. Die Berufsgruppe 25 ist bislang kein bedeutendes Tätigkeitsfeld für Frauen (851.000 Männer, 76.000 Frauen), während die Berufsgruppen 70-71 für die Frauen das größte Erwerbsgebiet darstellt (2.278.000 Männer, 1.583.000 Frauen).

In der Vergleichsgruppe herrschen häufig ungünstige Arbeitsbedingungen für Männer vor (Schweißer, Walzer, Former). Bei ihrer "Gestaltung" ist sicherlich keine besondere Rücksicht auf die wenigen dort beschäftigten Frauen genommen worden.

Nach objektiv meßbaren Belastungen wie Klima, Hitze, Beleuchtung, Lärm, Staub, Dämpfe etc. sind die Arbeitsbedingungen im Büro tatsächlich besser. Es ist also zu erwarten, daß Männer und Frauen im Büro weniger häufig erkranken. Die tatsächliche Situation, die auch die physische und psychische Beanspruchung berücksichtigt, zeigt, daß dies keineswegs generell der Fall ist (siehe Abb. 40).

Vergleich der Tätigkeiten von männlichen und weiblichen Büroangestellten. Die Erwerbstätigen der Berufsgruppe Organisations- und Verwaltungsberufe waren nach dem Mikrozensus 1976 (vgl. Tabelle 54), wie folgt beschäftigt (Art der überwiegenden Beschäftigung):

Dieser Vergleich in Tabelle 54 veranschaulicht die qualitativ unterschiedlichen Tätigkeiten von Männern und Frauen: Der Anteil der Männer, die unter "Leiten" geführt werden, ist 5,7mal so hoch wie der Anteil der Frauen; bei "Planen, Konstruieren" ist er 3,4 mal so hoch.

Tabelle 54: TÄTIGKEITEN BEI ORGANISATIONS- UND VERWALTUNGSBERUFEN (MIKROZENSUS 1976)		
	Frauen	Männer
Herstellen	0,7	3,7
Maschinen warten	-	0,5
Reparieren	-	1,0
Transportieren	1,4	3,9
Handel treiben	8,0	11,1
Kontrollieren	0,7	1,5
<u>Bürotätigkeit</u>	72,8	28,5
<u>Planen, Konstruieren</u>	3,0	10,2
<u>Leiten</u>	4,7	26,8
sonstiges	8,4	12,8
Alle Angaben in Prozent.		

Mehr als ein Viertel aller Männer in Organisations- und Verwaltungsberufen ist mit "Leiten" beschäftigt, 10% mit Planen und Konstruieren. Dagegen sind fast drei Viertel der Frauen mit "Bürotätigkeiten" beschäftigt, der größte Teil davon entfällt auf Maschinenschreiben.

Die Männer stellen den größten Anteil an leitenden Angestellten und Sachbearbeitern. Sie arbeiten hauptsächlich ohne nennenswerten Maschineneinsatz in relativ freier Körperhaltung. Die Frauen hingegen sind in der überwiegenden Mehrzahl Maschinenbedienerinnen (hauptsächlich Schreibmaschine). Sie arbeiten in enger Bindung an die Maschine in einer mehr oder weniger ausgeprägten Zwangshaltung.

Vergleich der Heilbehandlungen

- Persönlichkeitsstörungen und Psychosen

Hier muß berücksichtigt werden, daß Personen mit einer höheren Ausbildung Erkrankungen dieser Art häufig eher bemerken und sich auch häufiger einer privaten Behandlung unterziehen (Psychotherapie), und daher nicht in der Statistik berücksichtigt werden.

Der Prozentsatz der Heilbehandlungen von Persönlichkeitsstörungen ist bei Arbeitern und Arbeiterinnen doppelt so hoch wie bei männlichen Büroangestellten, der der weiblichen Büroangestellten liegt jedoch noch darüber. Nimmt man die geringste Häufigkeit als Ausgangswert (= 100%), so ergibt sich folgende Reihenfolge:

1. Angestellte (männlich) 100%
2. Arbeiter, Arbeiterinnen 200%
3. Angestellte (weiblich) 233%

- Körperliche Störungen vermutlich psychogenen Ursprungs

Hier ergibt sich eine etwas veränderte Reihenfolge:

1. Angestellte (männlich) 100%
2. Arbeiter (männlich) 135%
3. Arbeiter, Angestellte (weiblich) 212%

Die Frauen sind also mehr als doppelt so hoch betroffen wie männliche Büroangestellte.

- Krankheiten des Bewegungsapparates

Hier wird die unterschiedliche Beanspruchungshöhe besonders deutlich. Der Prozentsatz der Heilbehandlungen der Arbeiter liegt um 114%, der der Arbeiterinnen sogar um 136% über dem der männlichen Angestellten. Besonders auffällig ist hier der Unterschied zwischen männlichen und weiblichen Büroangestellten. Bei letzteren liegt die Häufigkeit von Heilbehandlungen wegen Gelenkkrankheiten um 133% über dem der männlichen Angestellten und ist somit nahezu gleich hoch wie bei den Arbeiterinnen.

Von allen Heilbehandlungen entfallen auf Behandlungen wegen Gelenkkrankheiten bei:

1. Angestellten (männlich) 36%
2. Arbeitern (männlich) 47%

- 3. Arbeitern (weiblich) 47%
- 4. Angestellten (weiblich) 54%

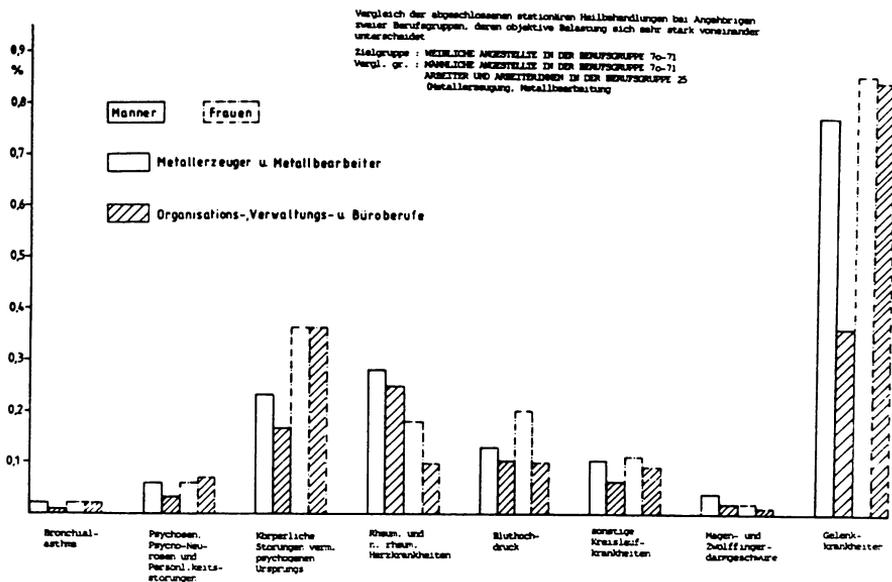


Abb. 40: Häufigkeiten von Heilbehandlungen bei stark unterschiedlichen berufsbedingten Belastungen

11.5.4 Folgerungen

Grundhypothese 1: "Tätigkeiten, die in 'freier' Körperhaltung ausgeübt werden können, zeichnen sich dadurch aus, daß bei den Beschäftigten weniger Erkrankungen der Bewegungsorgane auftreten."

Grundhypothese 2: "Bei Tätigkeiten, bei denen eine stärkere Restriktion des Arbeitsvollzuges erfolgt, ist mit einer Zunahme von psychischen Erkrankungen zu rechnen."

Diese Grundhypothesen werden durch die Analyse der Heilbehandlungen eindeutig belegt. Ein Vergleich der Häufigkeit der Heilbehandlungen von weiblichen und männlichen Büroangestellten zeigt, daß letztere sich bei den meisten Krankheitsbildern seltener einer Behandlung unterziehen, wobei die unterschiedliche Häufigkeit bei der Behandlung von Gelenkkrankheiten besonders hervorsticht.

Der theoretische Rahmen, der sich von der kurzfristigen Beanspruchung (Indikator: somatische Beschwerden) über mittelfristige Beanspruchung (Indikator: Arztbesuch) zur langfristigen Beanspruchung (Indikator: stationäre Heilbehandlung) spannt, scheint geschlossen: 78% der von uns

befragten Schreibkräfte haben sich über Nacken-, 75% über Rückenschmerzen beklagt; 48% mußten sich deswegen einer Behandlung unterziehen. 54% der stationären Heilbehandlungen im Jahr 1976 bei weiblichen Büroangestellten, die hauptsächlich Schreibtätigkeiten ausführen, entfielen auf Erkrankungen der Bewegungsorgane.

Hiermit soll keine Kausalbeziehung bewiesen werden, dies können die verwendeten statistischen Verfahren nicht leisten, sie können jedoch mögliche versteckte Kausalbeziehungen aufdecken.

Die Humanisierung der Schreibarbeit setzt voraus, daß das Beanspruchungsprofil der Schreibkräfte verschoben wird: Abbau der hohen und langandauernden statistischen Belastung (vgl. 11.4.1.3) durch eine abwechslungsreiche Tätigkeit, bei der die unvermeidbare statische Belastung beim Maschineschreiben durch vermehrte Bewegungen ausgeglichen werden kann.

12. ANSATZPUNKTE FÜR HUMANISIERUNGSMASSNAHMEN

Strategien und Ansatzpunkte für Humanisierungsmaßnahmen im Schreibbereich müssen sich u.a. an den konsensufähigen Bedürfnissen und Wünschen der Betroffenen - der Schreibkräfte wie der Diktierberechtigten - orientieren: Zum einen sind die Schreibkräfte für bestimmte Aspekte der Arbeitsplatzgestaltung und der Gestaltung des Arbeitsvollzugs als Experten zu betrachten, zum anderen können organisatorische Maßnahmen am Widerstand der hiervon Betroffenen scheitern, wenn diese nicht in die Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse mit einbezogen werden.

12.1 Bedürfnisse der Schreibkräfte

12.1.1 Tätigkeitsspektrum

Ein zentraler Bedürfnisbereich der Schreibkräfte betrifft das Tätigkeitsspektrum. Etwa vier Fünftel aller Schreibkräfte bevorzugen einen Mischarbeitsplatz, während nur etwa ein Sechstel an einem reinen Schreibarbeitsplatz arbeiten möchten. Berücksichtigt man den jeweiligen Arbeitsplatztypus, den die Schreibkräfte zum Zeitpunkt der Befragung inne hatten, so ergibt sich folgendes Bild: Die Schreibkräfte an Mischarbeitsplätzen (Typ A) lehnen entmischte Arbeitsplätze entschieden ab, 4% würden eine reine Schreibtätigkeit bevorzugen; etwas mehr als 70% der Schreibkräfte an referatsorientierten Schreibarbeitsplätzen (Typ B) würden eine Mischstätigkeit bevorzugen. Fast drei Viertel der Schreibkräfte an Schreibgruppenarbeitsplätzen (Typ C) würden lieber eine Mischstätigkeit ausüben (vgl. Tab.55). Vor diesem Hintergrund ist es auch nicht überraschend, daß über 80% der Schreibkräfte vorzugsweise dann zu einem Arbeitsplatzwechsel bereit wären, wenn der neue Arbeitsplatz neben einer besseren Vergütung ein reichhaltiges und interessanteres Aufgabengebiet aufwiese.

	Typ A	Typ B	Typ C
nur Schreibarbeit (einschl. schreibbezogener Nebentätigkeiten)	4	22	25
Mischarbeit (Übernahme anderer Büroarbeiten)	93	71	74
Alle Angaben in Prozent.			

Das stark ausgeprägte Bedürfnis nach Misch­tätigkeit widerspricht eindeutig der zunehmenden Praxis einer rigiden Entmischung und Zerstückelung der Tätigkeiten im Schreibbereich. Aus der eindeutigen Präferenz für Mischarbeitsplätze sowie der vorgefundenen hohen und breiten Qualifikation der Schreibkräfte ergibt sich vielmehr, daß die Schreibkräfte eine Bereicherung ihres Tätigkeitsspektrums anstreben, die über das Tätigkeitsspektrum des Arbeitsplatztypus A hinausgehen sollte. Die Notwendigkeit einer solchen Anreicherung wird u. a. dadurch belegt, daß insgesamt 90% der Schreibkräfte der Meinung sind, aufgrund ihrer Fähigkeiten oder Berufserfahrung eine höher eingestufte Stelle (z. B. Vorzimmerkraft, Hilfs­fachbearbeiter) ausfüllen zu können. Diese Selbsteinschätzung ist bei den Schreibkräften am Arbeitsplatztyp C mit etwa 85% nur geringfügig niedriger als bei den Schreibkräften am Typ A und am Typ B mit etwas über 90%. Ein weiterer Indikator kommt in der Kritik der Schreibkräfte an ihrem derzeitigen Tätigkeitsspektrum zum Ausdruck, bei dem rund drei Viertel der Schreibkräfte an Schreibarbeitsplätzen und über 60% an Mischarbeitsplätzen sich dadurch belastet fühlen, daß sie bei ihrer täglichen Arbeit ihre Kenntnisse und Fähigkeiten nur teilweise einsetzen können.

Wie Tabelle 56 zeigt, ist auch bei einer ressortspezifischen Betrachtung eine eindeutige Präferenz der Schreibkräfte für Misch­­tätigkeiten festzustellen.

Tabelle 56: VON DEN SCHREIBKRÄFTEN BEVORZUGTE TÄTIGKEIT						
	BMFT	BMI	BMJ	BMVg	BMWi	BMZ
nur Schreibarbeit (einschl. schreib­bezogener Neben­­tätigkeiten)	15	21	20	30	9	3
Mischarbeit (Über­nahme anderer Bü­rotätigkeiten)	80	74	73	69	90	95
Alle Angaben in Prozent.						

12. 1. 2 Schreibdienstorganisation

Hinsichtlich der organisatorischen Zusammenfassung von Arbeitsplätzen im Schreibbereich ist eine eindeutige Präferenz der Schreibkräfte für referatsorientierte Einzel- bzw. Zweierarbeitsplätze festzustellen: 20% bis 40% der Schreibkräfte bevorzugen einen Einzelarbeitsplatz (im BMI allerdings nur 12%); 40% bis 50% der Schreibkräfte würden gern zusammen mit einer Kollegin für mehrere Diktierberechtigte arbeiten (im BMVg allerdings nur 14%). Eine organisatorische Zusammenfassung von Schreibarbeitsplätzen in Gruppen, Kanzleien oder zentralen Schreibdien-

sten wird in drei Ressorts (BMZ, BMFT, BMWi) nur von 8 bis 14% der Schreibkräfte gewünscht, dagegen im BMJ von etwa einem Viertel, im BMI von etwa einem Drittel und im BMVg von etwa 60% (vgl. Tab.57).

Tabelle 57: VON DEN SCHREIBKRÄFTEN BEVORZUGTE SCHREIBDIENSTFORM (EINZEL- ODER GRUPPENARBEITSPLATZ)						
	BMFT	BMI	BMJ	BMVg	BMWi	BMZ
zentraler Schreibdienst (reine Schreibtätigkeit) mit Prämienverfahren	-	7	7	24	1	5
zentraler Schreibdienst (reine Schreibtätigkeit) ohne Prämienverfahren	-	-	-	4	1	-
kleinere Schreibgruppe (referats- bzw. abtei- lungsorientiert) mit Gruppenleiterin	3	12	7	8	4	-
kleinere Schreibgruppe (referats- bzw. abtei- lungsorientiert) ohne Gruppenleiterin	5	14	13	4	8	3
Spezialschreibdienst (Textautomaten o.ä.)	5	12	7	3	3	3
Einzelarbeitsplatz	28	12	20	39	33	34
zusammen mit einer Kollegin für meh- rere Diktierbe- rechtigte	51	41	42	14	49	53
Alle Angaben in Prozent						

12.1.3 Referatsarbeit

Bei der Mehrheit der befragten Schreibkräfte besteht ein starkes Bedürfnis nach mehr Informationen über die Referatsarbeit bzw. die Arbeit der Diktierberechtigten. Das stark ausgeprägte Interesse der Schreibkräfte an der Referatsarbeit spiegelt sich u. a. darin wider, daß sie zu etwa 90% einen umfassenderen Einblick in die Arbeitsabläufe und -inhalte der Referate im Hinblick auf ihre eigene Arbeit für einen Vorteil hielten. Hieraus - wie auch aus der Präferenz für dezentrale Mischarbeitsplätze - geht hervor, daß die Schreibkräfte eine enge Kooperation mit den Dik-

tierberechtigten und eine (zumindest teilweise) organisatorische Einbindung in die Referate anstreben. Ein weiterer Beleg hierfür ist, daß über 90% aller befragten Schreibkräfte eine persönliche Anerkennung ihrer Arbeit durch die Diktierberechtigten für 'sehr wichtig' oder 'wichtig' erachten. Dementsprechend halten die meisten Befragten es für einen Nachteil, wenn Schreibkräfte auf reinen Schreibarbeitsplätzen sich weniger über die inhaltlichen Probleme der Sachbearbeitung informieren können.

12.1.4 Arbeitsverteilung und Arbeitsausgleich

Eine gerechte Arbeitsverteilung halten fast alle Schreibkräfte für 'sehr wichtig' oder 'wichtig'. Knapp die Hälfte der Schreibkräfte meint, die derzeitige Arbeitsverteilung müsse verbessert werden; dies gilt insbesondere für Mischarbeitsplätze, wo sogar über die Hälfte der Schreibkräfte die Arbeitsverteilung und den Arbeitsausgleich für verbesserungsbedürftig erachten. Jedoch empfinden sich diese Schreibkräfte durch die ungleiche Arbeitsverteilung nicht so stark belastet wie ihre Kolleginnen an dezentralen Schreibarbeitsplätzen, die sich hiervon am stärksten betroffen fühlen. Dieser scheinbare Widerspruch erklärt sich aus dem höheren Anteil anderer Bürotätigkeiten am Arbeitsplatztyp A, der bei hohem Schreibarbeitsanfall als 'Puffer' genutzt werden kann, was an Schreibarbeitsplätzen nicht oder nur in geringem Umfang möglich ist.

Mit der Schreibdienst(gruppen)leiterin hinsichtlich deren Ausübung ihrer Funktionen 'Arbeitsverteilung', 'Arbeitsausgleich' und 'Vertretung der Interessen der Schreibkräfte nach außen' sind immerhin 20% - 30% der Schreibkräfte nicht zufrieden.

Bei dieser partiellen Unzufriedenheit muß jedoch berücksichtigt werden, daß neben einer mangelhaften bzw. fehlenden Ausbildung der Schreibdienst(gruppen)leiterin (Voraussetzung für den Aufstieg aus dem "Reservoir" der Schreibkräfte ist eine längere Berufserfahrung als Schreibkraft oder Vorzimmerkraft, wobei eine fachliche Weiterbildung dem jeweiligen Eigeninteresse überlassen bleibt) auch deren formale Position aufgrund fehlender Kompetenz und/oder Sanktionsmöglichkeiten gegenüber den Diktierberechtigten generell zu schwach ist und deshalb die Diktierberechtigten häufig die Funktion der Schreibdienst(gruppen)leiterin unterlaufen.

12.1.5 Qualität der Textvorlagen

Die Qualität der Textvorlagen wird von den Schreibkräften an allen Arbeitsplatztypen bemängelt. Während bei den Schreibkräften am Typ B allerdings kaum ein Drittel 'weniger zufrieden' oder 'unzufrieden' ist, liegt die Unzufriedenheit an den anderen Arbeitsplatztypen bei fast der Hälfte (Typ A) bzw. mehr als der Hälfte (Typ C), was bei dem hohen Anteil handschriftlicher bzw. handschriftlich verbesserter Textvorlagen nicht verwunderlich ist.

12.1.6 Ausstattung der Arbeitsplätze

Eine bessere Ausstattung der Arbeitsplätze im Schreibbereich wird von den Schreibkräften als eine besonders wichtige Voraussetzung für eine Verbesserung ihrer Arbeitssituation insgesamt angesehen: Eine 'dringende' Verbesserung in dieser Hinsicht fordern allein schon ein Fünftel der Schreibkräfte. Die stark ausgeprägte Forderung der Schreibkräfte nach besserer Ausstattung der Arbeitsplätze korrespondiert mit den Ergebnissen der arbeitswissenschaftlichen Untersuchungen. Ein Großteil der Arbeitsräume bzw. deren Ausstattung und vor allem die Arbeitsmittel entsprechen nicht den arbeitswissenschaftlichen Anforderungen und sind dringend zu verbessern. Außerdem möchten mehr als drei Viertel der Schreibkräfte an Entscheidungen über die Gestaltung ihrer Arbeitsplätze aktiv beteiligt werden; derzeit sind dies je nach Arbeitsplatztyp nur etwa 30%-40%.

12.1.7 Gestaltungsspielräume im eigenen Arbeitsbereich

Die Möglichkeiten zur Eigeninitiative sind ein Bereich, mit dem die Schreibkräfte insgesamt am wenigsten zufrieden sind und wo sie dringend Verbesserungen wünschen. Vor allem Schreibkräfte auf Schreibarbeitsplätzen bemängeln die geringen Möglichkeiten zur Entwicklung von Eigeninitiative und die eingeengten Gestaltungsspielräume; so sind z. B. bis zu drei Viertel der Schreibkräfte am Typ B hiermit 'weniger zufrieden' oder 'unzufrieden'. Darüber hinaus fühlen sich die Schreibkräfte auf Schreibarbeitsplätzen und Schreibgruppenarbeitsplätzen wesentlich stärker als ihre Kolleginnen auf den Mischarbeitsplätzen dadurch belastet, daß ihnen die Arbeit bis ins einzelne vorgeschrieben ist.

Dem relativ niedrigen Grad der Autonomie bei der Arbeit steht andererseits ein wesentlich stärkeres Bedürfnis der Schreibkräfte gegenüber, die Reihenfolge, die Verteilung und das Tempo der Arbeit sowie die Formgestaltung des Schriftgutes selbst entscheiden zu können: Über das Arbeitstempo möchten dies durchgängig 90% der Schreibkräfte, die Reihenfolge der zu erledigenden Arbeiten selbst festlegen wollen 82% der Schreibkräfte auf referatsorientierten Einzelarbeitsplätzen und 74% auf Gruppenarbeitsplätzen; die Verteilung der Arbeit selbständig regeln wollen 77% am Typ A, 76% am Typ B und 67% am Typ C; die Formgestaltung des Schriftgutes selbständig vornehmen wollen 80% am Typ A und 78% am Typ B sowie 71% am Typ C.

Der Wunsch nach mehr Gestaltungsspielräumen zielt auf eine bessere Gestaltung des gegenwärtigen Arbeits- und Kooperationszusammenhangs, nicht jedoch auf eine grundsätzlich andere Tätigkeit. Dies zeigt sich bei der Frage, worauf es den Schreibkräften bei ihrer Arbeit besonders ankommt: Hier auf nennen die Schreibkräfte in erster Linie bei inhaltlichen Unklarheiten jederzeit die Diktierberechtigten anzusprechen und die zu schreibenden Texte verstehen zu können sowie über die Aufgaben des Referats informiert zu sein. Demgegenüber halten es nur knapp die Hälfte

(Typ A) bis knapp ein Drittel (Typ C) für unverzichtbar oder wichtig, selbständig "Vorgänge" bearbeiten zu können, was eine entscheidende Veränderung ihrer Aufgabenstellung implizieren würde.

12.1.8 Entscheidungsbeteiligung

Die tatsächliche Beteiligung der Schreibkräfte an Entscheidungen ist nur dort in nennenswertem Umfange zu finden, wo es um Entscheidungen geht, die sich auf den Arbeitsablauf, die Ausgestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitsraum und am Typ C auch noch auf die Arbeitsverteilung beziehen. Wie aus Tabelle 58 ersichtlich, ist die Entscheidungsbeteiligung am Typ A am höchsten, während zwischen Typ B und Typ C bis auf die Arbeitsverteilung keine großen Unterschiede zu beobachten sind.

Der Vergleich der faktischen mit der gewünschten Entscheidungsbeteiligung zeigt ein beachtliches Potential an nicht berücksichtigten (Mit-)Entscheidungswünschen (vgl. hierzu besonders die Kategorie 'diff' = Differenz in Tabelle 58).

Diese nicht berücksichtigten Wünsche nach Entscheidungsbeteiligung (Partizipationspotential) deuten auf verschiedene Aspekte hin: Zum einen kann aus ihnen auf eine Unzufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen und/oder den mangelnden Selbstentfaltungsmöglichkeiten geschlossen werden; dies trifft in den Fällen zu, wo der Wunsch nach stärkerem Einfluß auf den Arbeitsablauf, auf die Gestaltung der Arbeitsplätze und auf die Anschaffung von Arbeitsmitteln geäußert wird. Zum anderen weisen die nicht berücksichtigten Partizipationswünsche auf ein nicht ausgeschöpftes Qualifikationspotential hin. Während beispielsweise knapp 50% der Schreibkräfte am Typ A an der Einführung und Weiterentwicklung von Vordrucken und Formularen beteiligt sein möchten, erhalten jedoch nur etwa 15% die Möglichkeit dazu. Die hohe Bereitschaft zur Mitarbeit an der Entwicklung von Formularen und Vordrucken deutet nicht nur auf Unzufriedenheit mit den gegenwärtigen Vordrucken hin, sondern auch darauf, daß fast die Hälfte der Schreibkräfte am Typ A glaubt, zur Verbesserung dieser Vordrucke beitragen zu können. In diesem Sinne wird hier ein vorhandenes Qualifikationspotential, das durchaus sinnvoll zur Verwaltungsvereinfachung eingesetzt werden könnte, kaum genutzt. Entsprechendes gilt auch für die Beteiligung bei der Anschaffung von Arbeitsmitteln und bei der Einführung und Weiterentwicklung der Textverarbeitung.

12.1.9 Berufliche Aufstiegsmöglichkeiten und Tarifrechtsproblematik

Der Wunsch nach verbesserten Aufstiegchancen, der insbesondere bei den Schreibkräften des Schreibgruppenarbeitsplatzes sehr stark ausgeprägt ist, ergibt sich vor allem aus der Diskrepanz zwischen insgesamt hoher und breiter Qualifikation und der starken Berufsorientierung der Schreibkräfte einerseits und den faktisch sehr geringen Aufstiegsmöglichkeiten in den Ressorts andererseits; d.h. die Schreibkräfte wünschen ei-

Tabelle 58: VERGLEICH VON IST- UND WUNSCHSTRUKTUR DER ENTSCHEIDUNGSBETEILIGUNG									
	Typ A			Typ B			Typ C		
	Ist	Wunsch	diff	Ist	Wunsch	diff	Ist	Wunsch	diff
Beteiligung bei der Umsetzung von Kolleg(inn)en	4	32	28	7	31	24	3	45	42
Beteiligung bei der Beschaffung von Arbeitsmitteln	15	62	47	7	49	42	10	62	52
Beteiligung bei der Arbeitsplatzgestaltung	38	74	36	27	76	49	30	80	50
Beteiligung bei der Arbeitsverteilung	-	-	-	-	-	-	20	57	37
Beteiligung bei der Einführung oder Weiterentwicklung von Vordrucken oder Formularen	15	46	31	7	32	25	9	36	25
Beteiligung bei der Einführung oder Weiterentwicklung der automatischen Textbe- und -verarbeitung	14	39	25	10	29	19	8	39	31
Beteiligung bei organisatorischen Änderungen im Schreibdienstbereich	18	63	45	12	49	37	10	72	62
Beteiligung bei der Festlegung des Arbeitsablaufs	36	68	32	34	56	22	24	60	36
Die Zahlen geben den prozentualen Anteil der Schreibkräfte an, die bei Entscheidungen bezüglich der vorgegebenen Sachverhalte mittelbar bzw. unmittelbar beteiligt waren bzw. beteiligt werden möchten.									

ne flexiblere Regelung der beruflichen Karriere im Öffentlichen Dienst, der allerdings das Tarifrecht als eine Barriere entgegensteht.

Zudem weichen bei einem Großteil der Schreibkräfte die tatsächliche Arbeitsleistung aufgrund des Tätigkeitsspektrums von den im BAT fest-

gelegten Anforderungen ab: Die BAT-Regelungen für Schreibkräfte betreffen nur die erforderliche Mindestschreibleistung, Schwierigkeitsgrad der Vorlagen sowie die Arbeit an unterschiedlichen Maschinenarten. Über die Bewertung anderer Bürotätigkeiten wird dagegen nichts gesagt. Dementsprechend ist auch mehr als die Hälfte der Schreibkräfte der Auffassung, daß die derzeit gültigen BAT-Vergütungsgruppen nicht den tatsächlichen Arbeitsanforderungen gerecht werden. Des weiteren hängt der Wunsch nach einer Neugestaltung des Tarifrechts unmittelbar mit dem Bedürfnis nach einer Verbesserung der Aufstiegschancen und einer weitergehenden Anreicherung des Tätigkeitsspektrums zusammen.

12.2 Bedürfnisse der Diktierberechtigten

12.2.1 Aufgabenerfüllung und qualifikatorische Anforderungen an die Schreibkräfte

Für die Aufgabenerfüllung der Diktierberechtigten ist eine zeitlich angemessene Erledigung ihrer Schreibaufträge ebenso wichtig wie deren fehlerfreie und typographisch zufriedenstellende Ausführung: So fühlen sich durch eine verzögerte Auftrags erledigung zwischen 80% und 90% in ihrer Aufgabenerfüllung mehr oder weniger stark beeinträchtigt, was in gleichem Maße durch eine fehlerhafte Ausführung der Schreibaufträge der Fall ist; eine unbefriedigende äußere Gestaltung des Schriftgutes betrachten etwa zwei Drittel bis fast vier Fünftel der Diktierberechtigten als einen entscheidenden Mangel. Die Bedürfnisse der Diktierberechtigten richten sich also sowohl auf die Qualität der Arbeit als auch auf die schnelle Erledigung der Schreibaufträge, durch die einzelne Schreibkraft.

Tabelle 59: BEEINTRÄCHTIGUNG DER AUFGABENERFÜLLUNG DER DIKTIERBERECHTIGTEN						
	BMFT	BMI	BMJ	BMVg	BMWi	BMZ
durch verzögerte Auftrags erledigung	89	85	84	84	88	89
durch fehlerhafte Auftragsausführung	84	85	86	80	81	89
durch unbefriedigende Auftragsgestaltung	65	72	79	70	70	76
Alle Angaben in Prozent bezogen auf die Antwortkategorien "stark" und "weniger stark".						

Bringt man die qualifikatorischen Anforderungen der Diktierberechtigten an die Schreibkräfte in eine Rangordnung, so ergibt sich folgendes Bild: Die Schreibkraft sollte

1. beim Schreiben mitdenken, um Fehler zu vermeiden,
2. über die inhaltlichen Bezüge der Texte Bescheid wissen,
3. sich für die Inhalte der von ihr zu schreibenden Texte interessieren,
4. sich für die Arbeit der Diktierberechtigten interessieren,
5. sich nur auf ihre Arbeit konzentrieren und
6. voll über die Arbeit des Diktierberechtigten informiert sein.

Aus dieser Rangfolge ist deutlich erkennbar, daß in den meisten Ressorts nur wenige Diktierberechtigte an Schreibkräften interessiert sind, die sich nur aufs "Tippen" konzentrieren. Lediglich das BMVg bildet hierbei eine Ausnahme, da dort die Konzentration der Schreibkräfte auf die reine Schreibarbeit für wichtiger erachtet wird als die Entfaltung eines Interesses der Schreibkräfte für die Arbeit der Diktierberechtigten. Hieraus wird deutlich, daß die überwiegende Mehrzahl der Diktierberechtigten Schreibarbeit nicht als eine einfache mechanische Arbeit ansehen. Teilweise wünschen sie auch eine Einbeziehung der Schreibkräfte in ihre eigenen Arbeitsvollzüge.

12.2.2 Aufgabenerfüllung der Diktierberechtigten und Kapazität im Schreibbereich

Auf die Frage, welche Bedingungen im Schreibbereich erfüllt sein müssen, um die Diktierberechtigten optimal bei ihrer Aufgabenerfüllung unterstützen zu können, wird von den Diktierberechtigten aller Ressorts die Erledigung der Schreibaufträge in einem angemessenen Zeitraum weit vor allen anderen Anforderungen genannt. An zweiter Stelle steht der Wunsch, daß die Schreibkräfte die Schreibaufträge der Diktierberechtigten ohne Unterbrechung erledigen können. Wesentlich weniger wichtig sind demgegenüber der Arbeitsausgleich zwischen den Schreibkräften sowie die ständige Verfügbarkeit einer Schreibkraft. Erst an letzter Stelle steht der Wunsch nach Übernahme von anderen Büroarbeiten durch Schreibkräfte. Dies bedeutet aber nicht, daß die Diktierberechtigten an der Übernahme anderer Bürotätigkeiten durch Schreibkräfte kein Interesse haben. Vielmehr würden mehr als die Hälfte aller Diktierberechtigten gern 50% bis 100% der von ihnen selbst zu erledigenden Bürotätigkeiten delegieren, knapp ein Fünftel der Diktierberechtigten würde gerne ein Viertel ihrer Büroarbeit delegieren und nur ein Viertel der Diktierberechtigten meint, nichts delegieren zu können.

Die starke Priorität für eine zeitlich angemessene Erledigung der Schreibarbeit resultiert u. a. offensichtlich daraus, daß es für einen Teil der Diktierberechtigten schwierig ist, eine Schreibkraft für die anstehenden Schreibaufträge zu finden. Die Ausweichmöglichkeiten zur Erledigung dringender Schreibaufträge bei Überlastung der "eigenen" Schreibkraft oder Schreibgruppe oder nach Dienstschluß sind recht unterschiedlich:

Tabelle 60: RANGFOLGE DER ANFORDERUNGEN SEITENS DER DIKTIERBERECHTIGTEN AN DEN SCHREIBBEREICH						
	BMFT	BMI	BMJ	BMVg	BMWi	BMZ
I. zeitlich angemessene Auftrags erledigung	448	451	467	451	471	438
II. zügige Auftrags erledigung	282	318	313	335	299	298
III. gleichmäßige Arbeitsverteilung zwischen den Schreibkräften	249	238	241	245	246	224
IV. Schreibkraft soll jederzeit verfügbar sein	233	223	248	214	235	265
V. Übernahme von Büroarbeiten durch Schreibkräfte	232	216	214	155	222	209
Die Werte innerhalb der Tabelle ergeben sich aus einer einfachen Gewichtung der jeweiligen prozentualen Nennung mit dem Faktor 5 für den ersten Rang, dem Faktor 4 für den zweiten Rang usw. So ergibt sich z.B. Wert "448" beim BMFT für den Sachverhalt "zeitlich angemessene Auftrags erledigung" daraus, daß die ermittelten 89,6 % mit dem Gewichtungsfaktor 5 für den ersten Rang multipliziert wurden (5 x 89,6 = 448).						

mehr als die Hälfte bis zu vier Fünftel der Diktierberechtigten halten eine zeitlich angemessene Erledigung für gewährleistet; ein Viertel bis knapp die Hälfte meinen, daß dies nur unter Schwierigkeiten möglich sei; bis zu über 40% (BMFT) der Diktierberechtigten müssen fast regelmäßig mit erheblichem Zeitaufwand selbst jemanden suchen, der für sie schreibt; ein keineswegs unbedeutender Teil der Diktierberechtigten hält eine angemessene Erledigung sogar für unmöglich (vgl. Tab. 61).

Die relativ negative Regelung der Ausweichmöglichkeiten für die Diktierberechtigten wird durch andere Befragungsergebnisse untermauert: So müssen bei Überlastung bzw. krankheitsbedingtem Ausfall der "eigenen" Schreibkräfte oder Schreibgruppe knapp die Hälfte der Diktierberechtigten sich um die Erledigung der Schreibaufträge selbst kümmern,

Tabelle 61: AUSWEICHMÖGLICHKEITEN ZUR ERLEDIGUNG DRINGENDER SCHREIBAUFGABEN BEI ÜBERLASTUNG VON SCHREIBKRÄFTEN ODER SCHREIBGRUPPEN
(Beurteilung der Diktierberechtigten)

	BMFT	BMI	BMJ	BMVg	BMWi	BMZ
Erledigung in angemessener Zeit ist gewährleistet	57	75	79	72	75	57
Erledigung in angemessener Zeit ist schwierig	45	26	25	26	23	46
Diktierberechtigte müssen selber jemanden suchen, der schreibt	43	14	18	17	23	28
Erledigung in angemessener Zeit ist unmöglich	14	8	7	10	4	26
Alle Angaben in Prozent bezogen auf die Antwortkategorien "regelmäßig" und "fast regelmäßig".						

ein Drittel überläßt dies der Schreibdienstleiterin und ein Fünftel bittet die Schreibdienstleiterin und/oder den Inneren Dienst um eine angemessene Regelung.

12.2.3 Organisation des Schreibbereichs

Die Mehrheit der Diktierberechtigten aller Ressorts wünscht dezentrale Arbeitsplätze (vgl. Tab. 62).

Dementsprechend meint auch die Mehrheit der Diktierberechtigten, daß eine abwechslungsreiche Tätigkeit der Schreibkräfte für die Auftrags-erfüllung der Diktierberechtigten von Vorteil sei - hierbei liegt der niedrigste Anteil im BMVg mit etwa 55% und der höchste Anteil im BMWi mit ca. 80%. Außerdem halten es ungefähr vier Fünftel der Diktierberechtigten aller Ressorts für vorteilhaft, wenn Schreibkräfte einen größeren Einblick in die Arbeitsabläufe der Referate haben; lediglich im BMVg sinkt der entsprechende Anteil auf etwa zwei Drittel der befragten Diktierberechtigten. Zudem bewerten es knapp drei Fünftel bis zu mehr als drei Viertel der Diktierberechtigten als Nachteil, daß sie innerhalb der zentralen Schreibdienste keine Weisungsmöglichkeit haben.

Lediglich als zusätzliche Organisationsform im Schreibbereich, etwa zum Auffangen von Arbeitsspitzen oder zur Erfüllung von Sonderaufgaben (Spätdienst etc.) plädieren knapp zwei Drittel bis etwa neun Zehntel der Diktierberechtigten für eine Schreibgruppe (vgl. Tab. 63).

Tabelle 62: VON DEN DIKTIERBERECHTIGTEN GEWÜNSCHTE ORGANISATIONSFORM DES SCHREIBBEREICHS						
	BMFT	BMI	BMJ	BMVg	BMWi	BMZ
ein eigenes Vorzimmer	37	19	25	16	34	15
Einzelschreibkraft (mehreren Personen zugeordnet), die auch Büroarbeiten erledigt	35	37	42	31	42	52
Einzelschreibkraft (mehreren Personen zugeordnet), die nur schreibt	10	15	8	24	8	20
Schreibgruppe, die auch Büroarbeiten erledigt	14	13	14	5	7	4
ist mir gleichgültig	-	1	1	2	2	-
Alle Angaben in Prozent.						

Tabelle 63: VON DIKTIERBERECHTIGTEN ZUSÄTZLICH GEWÜNSCHTE ORGANISATIONSFORM IM SCHREIBBEREICH						
	BMFT	BMI	BMJ	BMVg	BMWi	BMZ
Schreibgruppe mit Schreibautomaten	60	59	48	44	48	56
zentrale Schreibgruppe für Arbeitsspitzen	57	70	74	69	83	74
Schreibgruppe für Sonderaufgaben	31	73	62	45	89	78
Alle Angaben in Prozent.						

Das Ausmaß der Ablehnung reiner Schreibeplätze durch die Diktierberechtigten ist zum Teil abhängig von der Erfahrung mit Schreib- bzw. Mischarbeitsplätzen und der personellen (Unter-)Kapazität im Schreibbereich. Diktierberechtigte aus den Ressorts mit einem hohen Anteil von Mischarbeitsplätzen tendieren auch stärker zu einer entsprechenden Organisationsform des Schreibbereichs.

12.2.4 Entscheidungsbeteiligung

Aktiv in der einen oder anderen Form bei Regelungen im Schreibbereich mitentscheiden möchten je nach Sachverhalt und Ressort bis zu mehr als zwei Drittel der Diktierberechtigten. An der Spitze der Beteiligungswünsche liegen Entscheidungen über organisatorische Änderungen im Schreibbereich, die die Aufgabenstellung der Diktierberechtigten berühren, und die Festlegung der Reihenfolge, in der Schreibaufträge erledigt werden. Es folgen die Einführung bzw. Weiterentwicklung von Vordrucken, die Umsetzung von Schreibkräften, die Beschaffung neuer Bürogeräte und an letzter Stelle die Einführung bzw. Weiterentwicklung von Textspeicherungssystemen und die Gestaltung der Schreibeplätze.

Beim Vergleich der gewünschten Entscheidungsbeteiligung zwischen den einzelnen Ressorts fällt vor allem auf, daß im BMI und BMVg der Wunsch nach Beteiligung von den Diktierberechtigten generell in wesentlich geringerem Maße geäußert wird als in den übrigen Ministerien.

12.3 Ergonomische und physikalische Mängel der Schreibeplätze

Aus den umfangreichen arbeitswissenschaftlichen Arbeitsplatzuntersuchungen ging eine Liste von festgestellten Mängeln hervor, die sich überwiegend auf Arbeitsmittel und Arbeitsumwelt bezieht.

- Mobiliar

Das in den Ressorts vorhandene Mobiliar ist zum Teil veraltet und entspricht oft nicht den geforderten DIN-Normen. Die Tische sollten groß genug sein. Bei festen Tischhöhen müßten Fußstützen angeboten werden, die über die gesamte Fußbreite und -tiefe reichen und dabei sowohl eine Höhenverstellung als auch eine Neigung zulassen. Im Falle eines Fehlens von Fußplatten sollten höhenverstellbare Tische vorgesehen sein. Die vorgefundenen Bürostühle boten nicht immer genügend Stützmöglichkeiten für den Rücken. Auch der Verstellbereich für die Sitzhöhe reichte oft nicht aus.

- Sitzhaltung

Aus der Mangelhaftigkeit der Arbeitsmittel ist es zu erklären, daß die Sitzhaltung der Schreibkräfte beim Maschinenschreiben nur selten korrekt ist. Die zu hohe Tastatur bei Schreibmaschinen versuchen die Schreibkräfte durch eine überhöhte Sitzhaltung auszugleichen und stoßen

dabei aufgrund zu geringer Beinfreiheit mit den Knien oder Oberschenkeln an die Schreibtischunterkante. Es ist darum angebracht, die Schreibkräfte öfters durch arbeitswissenschaftlich geschultes Personal über die richtige Sitzhaltung zu beraten.

- Raumaufteilung

In den meisten Ressorts steht den Schreibkräften kein angemessener Arbeitsraum zur Verfügung. Der ohnehin unzureichende Bewegungsraum wird durch die Stellfläche des Mobiliars weiter eingeschränkt. Die Raumgröße und Raumverteilung sollte zumindest bei Neubaumaßnahmen arbeitswissenschaftliche Mindestanforderungen erfüllen, wie sie in den "Sicherheitsregeln für Büroarbeitsplätze" der Verwaltungsgenossenschaften (ZH 1/535 1975) und im BBB-Merkblatt M 6 vom 1.8.1975 der Bundesstelle für Büroorganisation und Bürotechnik enthalten sind. Der irrationale Widerspruch zwischen den hier geforderten Mindestnormen und den in den RBBau niedriger ausgewiesenen Höchstwerten für die Raumgröße stellt für die verantwortlichen Planer in den Ressorts einen Dauerkonflikt dar.

- Beleuchtung

Während des Untersuchungszeitraums (Winter, Frühjahr) war die Beleuchtung am Tage in den Schreibkraft-Räumen häufig nur unter Zuhilfenahme von Kunstlicht akzeptabel. Deshalb sollten die Neonleuchten unter dem Gesichtspunkt einer besseren Ausnutzung der Leuchtkapazität regelmäßig gewartet werden.

- Lärm

Die Lärmdämmung sollte in den Räumen der meisten Ressorts noch wesentlich verbessert werden. Vereinzelt wurden sogar Räume vorgefunden, die jede Art von Lärmdämmung vermissen ließen.

- Schreibmaschine

Wie oben bereits angedeutet, ist die Tastatur selbst bei der Schreibmaschine der heutigen Generation immer noch zu hoch, um eine gleichzeitige günstige Armhaltung und ausreichende Beinfreiheit zu gewährleisten.

Darüber hinaus waren sämtliche in den Ressorts vorgefundenen Schreibmaschinen mit einer durchschnittlichen Lärmemission von über 70 dB(A) zu laut.

- Klimaanlage

In den Ressorts mit vollklimatisierten Räumen ist das Unbehagen der Betroffenen über die mangelhafte Regulierbarkeit der Anlage sowie über deren störende Nebengeräusche recht groß.

Durch geeignete technische Veränderungen sollte eine Einstellbarkeit der Klimaanlage ermöglicht werden, die stärker den individuellen Wünschen Rechnung trägt.

- Pausenräume

Den Schreibkräften stehen insgesamt zu wenig oder gar keine Pausenräume zur Verfügung. Ein systematischer Ausbau dieser Einrichtungen muß vor allem unter dem Aspekt gefordert werden, daß Schreibkräfte Erholungspausen störungsfrei nutzen können. Nur so kann sich die innere Ent-

spanntheit einstellen, die unerläßliche Voraussetzung für eine "echte" Arbeitserholung ist.

13. ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE

13.1 Gesamtbeurteilung

Kommunikation - Kooperation

Zwischen der formalen Informationsbearbeitung (Schriftguterstellung) und inhaltlichen Informationsverarbeitung (Sachbearbeitung) besteht nach den Ergebnissen dieser Untersuchung eine arbeitsbedingte Notwendigkeit zu einer engen Kooperation, die nur durch ein dichtes Kommunikationsnetz entwickelt und erhalten werden kann. Dies trifft für alle untersuchten Ministerien gleichermaßen zu. Die Struktur und die Intensität der Kooperations- und Kommunikationsbeziehungen sind dabei nicht nur abhängig von den vorgegebenen Organisationsstrukturen der Ressorts und ihrer Schreibdienste, sondern in starkem Maße auch von den Aufgaben und Funktionen der Schreibdienstumwelt (also der Referatsarbeit).

Die Schreibarbeit muß als integraler Bestandteil der Aufgabenerfüllung der Ressorts angesehen werden. Von deren Aufgabenstruktur hängen Quantität und Qualität des anfallenden Schriftgutes sowie die Art und Weise des Schriftgutflusses ab. Die weit verbreitete These "Schreiben ist gleich Schreiben" widerspricht sowohl wissenschaftlichen Erkenntnissen als auch der Verwaltungserfahrung. Die in den untersuchten Ressorts vorgefundenen Arbeitsplatz- und Schreibdiensttypen entsprechen diesen Anforderungen nach enger Kommunikation und Kooperation in sehr unterschiedlicher Weise: Erwartungsgemäß erfüllt der dezentral organisierte Schreibdienst, der teilweise durch eine zentrale Schreibgruppe mit speziellen Aufgaben ergänzt ist, die Anforderungen des Schreibdienstumfeldes besser als der zentral organisierte Schreibdienst. Referatsnahe Mischarbeitsplätze fördern die Entwicklung von flexiblen Kooperations- und Kommunikationsbeziehungen, die sowohl den funktionalen Anforderungen wie auch den Kommunikationsbedürfnissen der Schreibkräfte und der Diktierberechtigten entgegenkommen. Dagegen ist die Kommunikations- und Kooperationsstruktur der Gruppenarbeitsplätze stärker formalisiert; eine flexible Anpassung an die wechselnden quantitativen und qualitativen Arbeitsanforderungen ist erschwert. Unter diesen Gesichtspunkten ist der dezentrale Schreibarbeitsplatz (Typ B) als besonders problematisch einzustufen: Trotz Referatsnähe ist die Kommunikation der Schreibkräfte mit den Diktierberechtigten weitgehend auf die Erledigung des Schriftgutes und die damit zusammenhängenden Fragen reduziert. Hierdurch wird ein Teil der Kommunikationsbedürfnisse dieser Schreibkräfte nicht abgedeckt, (so z. B. Rückmeldungen, die eigene Arbeit betreffend, Erfolgserlebnisse), was sie im Gegensatz zu den Schreibkräften in Schreibgruppen auch nicht durch Intensivierung ihrer Kommunikationsbeziehungen zu Kolleginnen kompensieren können.

Die überwiegende Mehrheit der Diktierberechtigten wie der Schreibkräfte befürwortet eine stärkere inhaltliche Einbeziehung der Schreibkräfte in die Referatsarbeit. Diese Forderung deckt sich zudem weitgehend mit den Wünschen der Schreibkräfte nach einem breiter gefächerten Tätigkeitsspektrum, ein Befragungsergebnis, das in detaillierter und differenzierter Form in Gruppendiskussionen mit Schreibkräften einerseits und Diktierberechtigten andererseits bestätigt wurde. Als Resultat kann festgehalten werden, daß eine vermehrte Übernahme von anderen Aufgaben mit größeren zeitlichen Erledigungsspielräumen den Bedürfnissen der Schreibkräfte und ihren relativ stark ausgeprägten Bestrebungen, zusätzliche Qualifikationen durch die Arbeit zu erwerben, entspricht. Zudem ist mit der Übernahme eines breiteren Tätigkeitsspektrums und mit der Intensivierung der Kooperations- und Kommunikationsbeziehungen eine erhöhte Arbeitszufriedenheit verbunden. Da diese in enger positiver Wechselwirkung zur Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft steht, entspricht die verstärkte Einrichtung von Mischarbeitsplätzen im Schreibbereich nicht nur den Bedürfnissen der Schreibkräfte, sondern mittel- bzw. längerfristig auch den Interessen der Ressorts.

Entscheidungsspielräume - Partizipation

Die faktische Beteiligung der Schreibkräfte an Entscheidungen und Maßnahmen, die ihren Arbeitsbereich betreffen, ist - unabhängig vom Arbeitsplatztyp oder Ressort - generell niedrig im Vergleich zu anderen typischen Frauenarbeitsplätzen im Dienstleistungssektor wie beispielsweise im Pflegebereich. Die tatsächlichen Entscheidungsbeteiligung bleibt weit hinter den geäußerten Wünschen der Schreibkräfte zurück. Die nichterfüllten Beteiligungswünsche betreffen vor allem Fragen und Probleme der Arbeitsabläufe und der Arbeitsplatzgestaltung - Themenbereiche also, für die die Schreibkräfte "Experten" sind. Bei einem arbeitsplatztypischen Vergleich fällt auf, daß mit zunehmender Entmischung und Isolierung (wie an dem Arbeitsplatztyp B) die Beteiligungswünsche eine abnehmende Tendenz zeigen. Dies weist auf einen engen Zusammenhang von Entmischung einerseits und Desinteresse, Joborientierung sowie Demotivation andererseits hin, die erfahrungsgemäß mit der Sinnentleerung der Arbeit durch extreme Arbeitsteilung einhergeht.

Eine Aktivierung des hohen Partizipationspotentials läßt sich direkt zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen (Erhöhung der Autonomie, der Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume) im Sinne einer Humanisierung wie auch zur Erhöhung der organisatorischen Funktionalität und Rationalität nutzen, und zwar in mittelbarer und unmittelbarer Hinsicht: durch die Ausweitung der Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume steigen Motivation, Eigenverantwortlichkeit und Arbeitszufriedenheit, was sich auch positiv auf die Leistungsbereitschaft auswirkt. Eine mittelbare positive Folge der verstärkten Einbeziehung der Schreibkräfte in Entscheidungsprozesse ist, daß tendenziell Konflikte bei der Verwirklichung getroffener Entscheidungen minimiert werden können, da solche Entscheidungen nicht im Nachhinein "mühselig" legitimiert werden müs-

sen, sondern ein Konsens schon bei der Entscheidungsfindung selbst erreicht werden kann. Jedoch sollte sich diese Entscheidungsbeteiligung nicht nur auf den engeren Bereich der Ausgestaltung des Arbeitsplatzes bzw. Arbeitsraumes beschränken, sondern auch übergreifende Fragestellungen wie Personalentscheidungen, organisatorische Maßnahmen etc. einbeziehen.

Qualifikation - Berufsorientierung - Arbeitsmarkt

Die Schreibkräfte in den untersuchten Ressorts weisen überwiegend ein Qualifikationsniveau auf, das eher dem Berufsbild der typischen Sekretärin entspricht und weniger dem der Stenotypistin. Außerdem fassen die meisten Schreibkräfte ihre Arbeit nicht als kurzfristigen, vorübergehenden "Job" auf, sondern als Beruf, den sie längerfristig ausüben möchten und müssen. Die ursprünglich vorhandenen Qualifikationen können am Arbeitsplatztyp A (Mischarbeitsplatz) noch ansatzweise, an den reinen Schreibarbeitsplätzen (Typ B und C) kaum noch eingesetzt werden, mit Ausnahme der Fähigkeit zu schreiben. Aus diesem Grunde haben die Schreibarbeitsplätze (Typ B) und die Schreibgruppenarbeitsplätze (Typ C) dequalifizierende Auswirkungen: vorhandene Qualifikationen (organisatorische und kombinatorische Fähigkeiten, Steno- und Fremdsprachenkenntnisse etc.) verkümmern, weil sie nicht genutzt werden. Gleichzeitig stellt diese Nicht-Nutzung vorhandener Kenntnisse und Fertigkeiten einen Belastungsfaktor dar, wie der ermittelte positive Korrelationskoeffizient zwischen "Eintönigkeit und Unterforderung" sowie "psychische und physische Beanspruchung durch die Arbeit" signalisiert. Die häufig geäußerte Behauptung, nur die weniger qualifizierten und/oder weniger motivierten Schreibkräfte würden über mangelnde Möglichkeiten zum Einsatz ihrer Qualifikationen klagen, ist eindeutig widerlegt durch den engen Zusammenhang zwischen "beruflichem Ehrgeiz" einerseits und den angegebenen Belastungen "Eintönigkeit und Unterforderung", den "somatischen Beschwerden" sowie dem stark ausgeprägten "Wunsch nach Arbeitsbereicherung" andererseits. Wird zusätzlich die enge Wechselbeziehung zwischen "Eintönigkeit und Unterforderung" und der "allgemeinen Unzufriedenheit mit der Arbeit" berücksichtigt, stellt sich gerade diese Nichtnutzung und Nichtförderung vorhandener Qualifikationen als ein ernsthaftes Problem bei der Rekrutierung für die überwiegend "entmischten" Schreibarbeitsplätze in obersten Bundesbehörden dar; ein Problem das nach Angaben von Experten im Arbeitsamt Bonn heute schon deutlich spürbar ist: Viele Bewerberinnen verzichten eher auf eine etwas höhere Bezahlung, wie sie ihnen im Ministerialbereich geboten wird, wenn sie stattdessen eine interessantere Tätigkeit ausüben können. Dies könnte auch der Grund für die besonderen Schwierigkeiten einzelner Ressorts sein, Schreibkräfte zu bekommen, da bekannt ist, daß dort überwiegend Schreibarbeit in zentralisierten Schreibdiensten - teilweise mit Prämien nach geleisteter Schreibmenge - zu erledigen ist. Von wenigen Ausnahmen (im Bereich der elektronischen Textbe- und verarbeitung) abgesehen, ist mit

der ausschließlichen Tätigkeit des Maschinenschreibens keine Spezialisierung im Sinne des Erwerbtes bzw. der Vertiefung von speziellen Fähigkeiten und Kenntnissen auf einem Gebiet verbunden.

Entmischte Arbeitsplätze sind einmal unter Humanisierungsgesichtspunkten abzulehnen, weil vorhandene Qualifikationen verkümmern und der Erwerb zusätzlicher Qualifikationen erschwert wird, zum anderen aus arbeitsmarktpolitischen Gründen, weil derzeit die Rekrutierung von qualifizierten Fachkräften für den Schreibeereich schwieriger und eine Anpassung des Qualifikationsspektrums und -niveaus an sich abzeichnende, technologisch induzierte Entwicklungen auf dem Teilarbeitsmarkt für Frauen verhindert wird.

Besonders gravierend wirken sich diese Zusammenhänge auf Frauen aus, die aufgrund ihrer familiären Situation auf eine Teilzeitbeschäftigung angewiesen sind, da an Teilzeitarbeitsplätzen im Schreibeereich oberster Bundesbehörden eine noch deutlichere Entmischungstendenz festgestellt wurde als an Vollzeitarbeitsplätzen. Dies dürfte - zumindest in vielen Fällen - darauf zurückzuführen sein, daß Teilzeitkräfte in einer wesentlich kürzeren Zeit in etwa die gleiche Schreibmenge zu erledigen haben wie Vollzeitkräfte, was zwangsläufig die Chance, andere, psychisch und physisch entlastende Tätigkeiten auszuführen, vermindert. Dieser Umstand wird gerade von Rationalisatoren vielfach als ein besonderer Vorteil hervorgehoben, den Teilzeitarbeitsplätze im Schreibeereich für Betriebe und Unternehmen bieten. Durch die erzwungene Übernahme der einseitigen reinen Schreibtätigkeit verschlechtern sich die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten für diese Frauen, wenn sie später wieder eine Vollzeitbeschäftigung annehmen möchten.

Arbeitsbelastung

Die Arbeitssituation der Schreibkräfte in den untersuchten Bundesbehörden wird vor allem durch starke zeitliche Schwankungen hinsichtlich der zu erledigenden Schreibarbeit geprägt, die eine Besonderheit des Untersuchungsfeldes darstellen. Häufig wird als Begründung für die Zentralisierung der Schreibarbeit die These vorgetragen, daß die zeitlichen Schwankungen bei dem anfallenden Schriftgut in verschiedenen Organisationseinheiten sich tendenziell ausgleichen; durch Zusammenfassung der Schreibaufträge verschiedener Organisationseinheiten und deren Bearbeitung in einer zentralisierten Schreibgruppe sei eher eine zeitliche Kontinuität und Gleichmäßigkeit bei der Schreibarbeit sicherzustellen. Diese These läßt sich aufgrund unserer Untersuchung für die obersten Bundesbehörden nicht belegen.

Arbeitsspitzen, mangelnde Vorausschaubarkeit und Planbarkeit sowie hoher allgemeiner Arbeitsdruck sind in allen Ressorts beobachtbare Belastungsfaktoren - wenn auch mit unterschiedlicher Ausprägung. Die geringe Planbarkeit der Arbeit hängt teilweise mit der Aufgabenstruktur oberster Bundesbehörden, aber auch mit der Organisationsstruktur zusammen. Die daraus resultierende Belastung wird in fast allen Ressorts durch eine nicht angemessene technische Ausstattung der Arbeitsplätze im Schreibeereich verstärkt.

Die arbeitsplatzspezifische Analyse zeigte eine insgesamt höhere subjektive Belastung am Arbeitsplatztyp B. Ein Hinweis für die generell etwas höhere Belastung an den referatsorientierten Arbeitsplätzen ergibt sich aus der stärkeren Reduktion der Pausenzeit bei Zeiten mit hohem Arbeitsanfall gegenüber dem Gruppenarbeitsplatz. Demgegenüber ist die Belastung durch mangelhafte Textvorlagen am Arbeitsplatztyp C deutlich am höchsten. Dies ist sicherlich nicht nur auf die generell schlechtere Qualität der Vorlage zurückzuführen, sondern auch auf die Tatsache, daß in der Schreibgruppe die einzelne Schreibkraft viel weniger die Gelegenheit hat, sich mit den diktantenspezifischen Besonderheiten der Vorlagen vertraut zu machen. Überraschenderweise wird der Störfaktor "häufige Unterbrechung bei der Arbeit" bei allen Arbeitsplatztypen mit fast gleicher Häufigkeit genannt. Dies widerspricht der landläufigen Meinung, daß bei Mischarbeitsplätzen die Störungen durch andere Büroarbeiten einen besonders belastenden Faktor darstellten.

Koordination - Kooperation

Die Arbeitszuweisung ist neben allgemeinen Regelungen (GGO I) das entscheidende Instrument der Koordination. Vor allem am Mischarbeitsplatz (Typ A), aber auch am Schreibarbeitsplatz (Typ B) nehmen die Diktierberechtigten durch direkte Arbeitszuweisung entscheidende Koordinationsaufgaben wahr. Dadurch haben sie die Möglichkeit, ihre eigene Arbeit mit der Schreibarbeit abzustimmen. Diese Koordinationsstruktur ist dann mit Problemen verbunden, wenn mehrere Diktierberechtigte eilige Schreibaufträge an dieselbe Schreibkraft geben und/oder der unmittelbare Arbeitsausgleich zwischen den Schreibkräften nicht (oder nicht ausreichend) funktioniert. Aus diesem Grund tritt beim Referatsschreibdienst häufiger der Fall ein, daß Diktierberechtigte selbst "jemanden suchen müssen", der ihre Schreibaufträge erledigt. Organisationssoziologisch wird hier ein Problem der nicht adäquaten Koordination als Folge hoher Flexibilität deutlich.

Am Gruppenarbeitsplatz geht diese Koordinationsfunktion weitgehend an die Position der Schreibdienst(gruppen)leiterin über. Dies wirkt sich vor allem bei hohem Arbeitsanfall - als eine gewisse Entlastung der Diktierberechtigten aus. Allerdings hat unsere Untersuchung ergeben, daß der Anteil der Diktierberechtigten, die ihre "eiligen" Schreibarbeiten selbst erledigen, gerade dort besonders hoch ist, wo stark "entmischte" Arbeitsplätze im Schreibbereich dominieren. Da der Zeitaufwand für das "Selbstschreiben" vermutlich höher ist als für die Suche nach einer Schreibkraft, ist generell einer Koordination unmittelbar durch die Diktierberechtigten - ergänzt durch Regelungen (vorzugsweise durch enge Kooperation der Schreibkräfte untereinander) für den Arbeitsausgleich bei Überlastungen einzelner Schreibkräfte oder gar -gruppen - der Vorzug zu geben. Der Arbeitsausgleich ist derzeit bei allen drei Arbeitsplatztypen gleichermaßen unzureichend. Trotz unterschiedlicher Organisationsstrukturen wird generell die Möglichkeit eines informellen Arbeitsausgleichs unmittelbar zwischen den Schreibkräften

höher eingeschätzt als derzeit tatsächlich praktiziert. Hier wird ein bislang nicht genutztes Potential zur Entlastung der Schreibkräfte erkennbar, das durch die Förderung der direkten Kooperation der Schreibkräfte untereinander zum Abbau von Spitzenbelastungen genutzt werden sollte, wodurch auch die Flexibilität der Schreibdienste erhöht und damit gleichzeitig die Funktionsfähigkeit der Ressorts insgesamt verbessert würde.

Flexibilität

Die festgestellten starken, teilweise nicht vorhersehbaren Schwankungen des Arbeitsanfalls und hohe Anforderungen an die Reagibilität der Ressorts verursachen einen hohen internen Flexibilitätsbedarf auch im Schreibbereich. Mischarbeitsplätze werden nach den Untersuchungsergebnissen diesen Anforderungen eher gerecht als Schreibarbeits- oder Gruppenarbeitsplätze; letztere sind unter Flexibilitäts Gesichtspunkten besonders ungünstig einzustufen.

An Schreibgruppenarbeitsplätzen treten sehr viel häufiger Unklarheiten bei der Erledigung von Schreibaufträgen auf, weil die Möglichkeit, Vorabklärungen direkt mit der Schreibkraft schon bei der Übergabe des Schreibauftrages vorzunehmen, nicht in gleichem Maße gegeben ist wie an dezentralen Arbeitsplätzen: Folge sind häufiger störende Telefonate und Rückfragen während der Erledigung des Schreibauftrages; d. h. hinsichtlich einer störungsfreien Arbeit bietet die Schreibgruppe also nicht die erhofften Vorteile.

Das durch den stark schwankenden Arbeitsdruck geprägte Belastungsmuster im Schreibbereich wird u. a. durch Störungen (z. B. Telefon), schlechte Vorlagen, durch Druck seitens der Diktierberechtigten verstärkt und von Fall zu Fall modifiziert, wobei durch kumulative Effekte ausgesprochene Stresssituationen auftreten. Besonders stark ausgeprägt sind solche negativen Kumulationseffekte an reinen Schreibarbeitsplätzen, da die Schreibkraft hier weder durch Aufschieben weniger dringlicher Büroarbeiten kurzfristig zusätzliche Schreibzeit gewinnen kann wie ihre Kolleginnen an Mischarbeitsplätzen noch Schreibarbeit zurück- bzw. weitergeben kann, was eher beim Gruppenarbeitsplatz möglich ist.

Ausstattung und technologisches Niveau

In allen Ressorts wurden gravierende Mängel an allen Arbeitsplätzen im Schreibbereich festgestellt. Dabei handelt es sich einmal um Nichteinhaltung von ergonomischen Richtwerten und Normen, zum anderen um Widersprüche zwischen Anforderungen an den Schreibdienst und den zur Verfügung stehenden Arbeitsräumen und -mitteln. Die Raumsituation muß in allen Ressorts - vorsichtig ausgedrückt - als ungenügend bezeichnet werden, was vor allem auf die in den RBBau ausgewiesenen, jedoch völlig unzureichenden Raumhöchstwerte für Schreibkräfte zurückzuführen ist. Die Ausstattung mit technischen Arbeitsmitteln hinkt nicht nur hinter dem derzeitigen Stand der Technologie ein bis zwei

Jahrzehnte hinterher, sie entspricht auch nicht dem Standard in vergleichbaren Wirtschaftsverwaltungen. Diese Aussage trifft für die Masse der Arbeitsplätze zu - unabhängig vom Arbeitsplatztyp. Es ist beispielsweise ein Anachronismus, daß in Bundesministerien selbst dort, wo fast stets zahlreiche Mehrfertigungen erforderlich sind, diese im Durchschlagschreibverfahren erstellt werden. Im Ressortvergleich hat sich gerade auch diese Konstellation als starker Faktor der Belastung und der Leistungsminderung erwiesen. Der insgesamt hohe Anteil maschinenschriftlicher Vorlagen mit handschriftlichen Einbesserungen, die mit normalen Schreibmaschinen erledigt werden, weist ebenfalls auf ungenutzte Möglichkeiten der Arbeitserleichterung und der Effizienzsteigerung hin. Durch dezentralen Einsatz von - in der Zwischenzeit recht preiswerten - Speicherschreibmaschinen oder kleineren Schreibautomaten kann zumindest ein Teil der Zeit gewonnen werden, der für qualifizierte bzw. qualifizierende andere Tätigkeiten sinnvoll genutzt werden könnte. Erschwerend kommt hinzu, daß z. Z. die vorhandenen Möglichkeiten der Lärminderung bzw. -dämmung, Voraussetzung ergonomisch besser gestalteter Arbeitsplätze, nur in sehr begrenztem Umfang ausgeschöpft werden.

Die relativ hohe psychische und physische Belastung durch die funktional und ergonomisch nichtadäquaten Arbeitsmittel ist jedoch nur z. T. durch die Beschaffer und/oder Organisatoren in den Ressorts zu vertreten. Vielmehr muß betont werden, daß die Anbieter von Büromaschinen und -geräten sowie von Büromöbeln bei der Neu- bzw. Weiterentwicklung ihrer Produkte grundlegende Erkenntnisse der Ergonomie und Ziele der Humanisierung weitgehend unberücksichtigt gelassen haben. Bei der Entwicklung der Bürotechnik orientieren sich die Hersteller auch heute noch - trotz aller gegenteiligen Beteuerungen - in erster Linie an recht einseitigen, engen Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten.

Wirtschaftlichkeit

Es hat sich gezeigt, daß hinsichtlich der Leistungsdimension Schriftgutmenge (Anschlags-, Seitenzahl, Schreibzeit) keine eindeutigen Unterschiede zwischen den verschiedenen Schreibdiensttypen festzustellen sind. Im Vergleich mit Leistungsmessungen in anderen Behörden und Unternehmungen schneiden alle untersuchten Schreibdiensttypen im Bereich der obersten Bundesbehörden gut ab.

Die für die organisatorische Aufgabenerfüllung wesentliche Leistungsdimension "Gesamtdurchlaufzeit von Schreibaufträgen" (Zeitspanne von Auftragsvergabe durch den Diktierberechtigten bis Rückempfang des erstellten Schriftguts) weist für den dualen Schreibdienst einen besonderen Leistungsvorteil aus, auch der Referatsschreibdienst ist noch als relativ gut einzustufen, während bei der zentralen Schreibgruppe die ungünstigsten Ergebnisse zu beobachten sind. Besonders auffallend ist hier die Leistungsfähigkeit des Schreibdienstes, der unter Berücksichtigung der Anforderungen aus dem Schreibdienstumfeld nach dem dualen Konzept organisiert wurde, im BMWi. Dort finden sich die mit Abstand schnellsten Durchlaufzeiten.

Die Ausführung von anderen Bürotätigkeiten während der Nichtschreibzeit ist im Referatsschreibdienst wie im dualen Schreibdienst deutlich umfangreicher als im Gruppenschreibdienst, in dem außer dem "Maschine schreiben" (fast) ausschließlich schreibbezogene Nebentätigkeiten anfallen. Die Erledigung von dringenden, aber auch von "normalen" Schreibarbeiten durch Nichtschreibkräfte (vor allem durch Diktierberechtigte) ist in allen Ressorts - unabhängig von ihrer Organisationsform - zu beobachten, jedoch wird diese Form der Schriftguterstellung in den Ressorts mit dezentral organisiertem Schreibdienst seltener praktiziert als in Ressorts mit einem zentral organisierten Schreibbereich. Über Fehler und Unklarheiten bei der Schriftgutvorlage und -erstellung gibt es im Gruppenschreibdienst mit hohem Abstand die meisten Klagen, gefolgt vom dualen Schreibdienst und vom Referatsschreibdienst.

Der als unwirtschaftlich einzustufende Schriftguttransport durch Diktierberechtigte und Schreibkräfte über große Entfernungen findet sich besonders ausgeprägt im Gruppenschreibdienst, weniger im Referatsschreibdienst und im dualen Schreibdienst. Quantitative Flexibilitätsanforderungen werden vom dualen Schreibdienst tendenziell besser bewältigt als von den beiden anderen Schreibdiensttypen.

13.2 Gestaltungsprinzipien

Aufgabenorientierung

Eine "optimale" - d. h. humane und wirtschaftliche - Gestaltung einer Schreibdienstorganisation muß ausgehen von der Aufgabenstruktur der konkreten Organisation und/oder den konkreten Organisationseinheiten. Aufgabenstrukturen, die durch ein hohes Maß an Reaktionsvermögen und Reaktionsschnelligkeit geprägt sind, verlangen weitaus flexiblere Strukturen auch im Schreibbereich und auch ein höheres Schreibpotential, als solche Aufgabenstrukturen, die sich eher durch Gleichförmigkeit, Gleichmäßigkeit und/oder Planbarkeit auszeichnen.

Werden die Aufgabenstellungen und besonderen Anforderungen, die sich aus der Aufgaben- und Personalstruktur eines Ressorts ergeben, bei der Reorganisation des Schreibbereichs nicht berücksichtigt, sind inhumane Tendenzen schon vorprogrammiert. Detaillierte Richtlinien zur einheitlichen Gestaltung der Schreibdienste in allen obersten Bundesbehörden sind abzulehnen, und zwar aus Humanisierungsgesichtspunkten ebenso wie aus Wirtschaftlichkeitsüberlegungen. Den Ressorts müssen hinsichtlich personeller, technischer und organisatorischer Entscheidungen gewisse Freiräume belassen werden.

Bei der Reorganisation im Schreibbereich müssen die personellen, organisatorischen und räumlichen Realstrukturen des jeweiligen Umfeldes berücksichtigt werden. Der persönliche Arbeitsstil der Diktierberechtigten und der Mitarbeiterinnen im Schreibbereich, deren Präferenzen für bestimmte Textvorlagen, bestimmte Textarten oder bestimm-

te Transportmittel lassen sich kaum - oder zumindest nicht kurzfristig - durch Verordnungen oder Anweisungen verändern. Zur rationalen Organisation gehört notwendigerweise auch die Ermittlung und entsprechende Berücksichtigung der konsensfähigen Wünsche und Präferenzen aller Mitarbeiter.

Durch eine intensive Einbindung in die Arbeit der Referate können die o.g. Freiräume - entsprechende Handlungs- und Beteiligungsspielräume vorausgesetzt - von den Schreibkräften zu einer Feinanpassung des Schreibbereichs genutzt werden. Ziel einer solchen Feinanpassung ist die ausreichende Bereitstellung von Schreibkapazität bei maximaler Entlastung der Diktierberechtigten von delegierbaren Aufgaben. Allerdings muß dabei verhindert werden, daß auf die Schreibkräfte ausschließlich "minderwertige" oder "unangenehme" Tätigkeiten abgeladen werden oder daß sich wieder persönliche Abhängigkeiten wie im "Quasi-Vorzimmer" herausbilden. Einer solchen Tendenz kann gezielt dadurch entgegengewirkt werden, indem neben der Entwicklung bzw. Förderung eines Gruppenbewußtseins die Schreibkräfte durch geeignete Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zunehmend die Funktion einer Spezialistin, z. B. einer Bürofachkraft und/oder Fachkraft für Informationsverarbeitung übernehmen, die mit anderen Spezialisten eng kooperiert.

Flexibilität

Der interne Flexibilitätsbedarf der Ressorts und/oder deren organisatorischen Einheiten, der sich u. a. in den zeitlichen Schwankungen und der Dringlichkeit des zu erledigenden Schriftgutes ausdrückt, muß bei der Gestaltung des Schreibbereichs berücksichtigt werden. Der Flexibilitätsbedarf läßt sich mit Hilfe folgender Indikatoren ermitteln: Qualitative und quantitative Schwankungen des Anfallens von Schreibaufträgen, Vorhersehbarkeit und Planbarkeit der durch Außenkontakte verursachten anfallenden Schreibeinheit, Anfall des eiligen bzw. dringenden Schriftgutes. Aufgrund unserer Untersuchungsergebnisse lassen sich folgende Grundsätze formulieren:

- Je höher der Flexibilitätsbedarf, desto höher muß der Anteil solcher Tätigkeiten sein, die gegenüber dringend zu erledigenden Schreibaufträgen einen größeren zeitlichen Spielraum für die Erledigung zulassen.
- Je höher der Flexibilitätsbedarf, desto stärker muß die Einbindung der Schreibkräfte in die Arbeit der Referate sein.
- Je höher der Flexibilitätsbedarf, desto höher ist die maximale Schreibkapazität zu bemessen, d. h. desto größer ist der Stellenbedarf im Schreibbereich.
- Je höher der Flexibilitätsbedarf, desto wichtiger wird auch die dezentrale Nutzung moderner bürotechnischer Einrichtungen.
- Je höher der Flexibilitätsbedarf, desto wichtiger ist unter Humanitäts- und Kostengesichtspunkten der Arbeitsausgleich im Schreibbereich.

Die Funktionalität der Schreibdienste kann nicht ausschließlich mit Hilfe von Normen, Durchschnittsleistungen oder Leistungsvorgaben bewertet werden. Vielmehr muß die Grundlage einer Bewertung stets der Beitrag sein, den der Schreiebereich zur Funktionserfüllung des gesamten Ressorts oder seiner Organisationseinheiten leistet. In diese Bewertung muß daher die qualitative, quantitative und zeitliche Beurteilung durch die Diktierberechtigten einfließen, sowohl hinsichtlich der Erledigung der Schreibaufträge wie auch hinsichtlich der Entlastungsfunktion.

Arbeitsinhalte

Die Untersuchungsergebnisse belegen, daß eine wirtschaftliche Gestaltung des Schreiebereichs nicht im Widerspruch zu der Forderung nach einer menschengerechten Gestaltung der Arbeitsplätze stehen muß, wenn folgende Forderungen verwirklicht werden:

- Aufhebung der Trennung von Schreibarbeit und anderen Büroarbeiten.
- Schaffung von Mischarbeitsplätzen, deren Einzeltätigkeiten nicht durch starre Regelungen festgelegt sind, sondern sich aus den konkreten Aufgabenstellungen der Organisationseinheit und den konkreten Kooperationsbedingungen ergeben.
- Durch Veränderung der Arbeitsinhalte sind Tätigkeitsfelder zu schaffen, deren Arbeitsvollzüge als sinnvolle Einheit erlebt werden. Dies muß für die dezentralen Arbeitsplätze wie auch für zentralisierte, d. h. organisatorisch und räumlich zusammengefaßte Arbeitsplätze, gelten.
- Durch verstärkten Einsatz von Teilzeitkräften im referatsorientierten Schreiebereich sowie durch Gleichstellung der Teilzeitkräfte mit Vollzeitkräften im Hinblick auf Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, auf Entscheidungsbeteiligung, Gewährung von Bildungsurlaub, Verbesserung der sozialen Infrastruktur etc. ist sicherzustellen, daß auch für diesen Personenkreis die beruflichen Perspektiven verbessert werden.

Organisationsstrukturen

Grundlage der Schreiebereichsorganisation muß in Zukunft der referatsorientierte Mischarbeitsplatz darstellen. Die Mitarbeiterinnen im Schreiebereich sollten nämlich möglichst nah bei den Referaten untergebracht sein, für die sie arbeiten, und entweder auf Unterabteilungs- oder Abteilungsebene in Form von "kooperativen Gruppen" organisiert sein. Einer solchen Gruppe sollten möglichst nicht mehr als sechs bis zehn Schreibkräfte angehören. Diese Zahl ist ein Kompromiß: Unter rein wirtschaftlichen Gesichtspunkten ist eine kleinere Gruppe vorzuziehen (vgl. Kap. 7.5), während unter organisationssoziologischen, sozialpsychologischen und arbeitswissenschaftlichen Gesichtspunkten (gegenseitige Vertretung, Arbeitsausgleich, Kommunikationsbeziehungen usw.) etwas größere Gruppen eine höhere Funktionssicherheit gewähr-

leisten. Diese Gruppen stellen die "Basiseinheiten" und Koordinationszentren im Schreibbereich dar: Auf dieser Ebene findet der "normale" Arbeitsausgleich im Arbeitsalltag statt, einschließlich gegenseitiger Vertretungen (Ausnahme: langfristige Abwesenheit wegen Krankheit, Heilbehandlungen, Mutterschutz etc.). Gleichzeitig bilden sie die organisatorische Basis für eine erweiterte Entscheidungsbeteiligung der Schreibkräfte und für den angemessenen Einsatz moderner, leistungsfähiger bürotechnischer Einrichtungen (Speicherschreibmaschinen, Schreibautomaten, Bürokopierer, Bürofernschreiber, Fernkopierer etc.).

Durch Modellversuche ist zu klären, ob für die notwendige Koordination die Position einer Gruppensprecherin oder Gruppenleiterin zu schaffen ist und in welcher Form die Gruppenmitglieder an Personalentscheidungen zu beteiligen sind. Ebenso wird zu erproben sein, welche Gestaltungs- und Steuerungsmaßnahmen in der Lage sind, bei den Schreibkräften die Entstehung eines Gruppenbewusstseins zu fördern, welches die Koordination, den Arbeitsausgleich und damit den Arbeitsablauf erleichtert und den informellen Status der Schreibkräfte erhöht.

Vielfach wird sich aus Wirtschaftlichkeitsüberlegungen, aus technologischen, organisatorischen und/oder räumlichen Gegebenheiten heraus die Notwendigkeit zur Einrichtung oder Aufrechterhaltung von einer oder mehreren Zentraleinheit(en) im Schreibbereich zusätzlich zu den referatsbezogenen Arbeitsplätzen ergeben. Solche "zentralen" Schreibgruppen sollten jedoch im Vergleich zu ihrer derzeitigen Funktion zusätzliche Aufgaben übernehmen: Einarbeitung neuer Schreibkräfte, zentrale Stelle zur Vermittlung von Kenntnissen und Fertigkeiten insbesondere im Bereich moderner Bürotechnologie, Betreuung und Bedienung von Spezialeinrichtungen der Informationsbe- und -verarbeitung, Wahrnehmung zentraler Sonderdienste, Übernahme von Vertretungen, auch für den Vorzimmerbereich. Durch diese Maßnahmen ist zum einen eine Ausweitung des Tätigkeitsspektrums auch in diesen zentralen Einheiten sichergestellt, eine wichtige Voraussetzung, damit auch an diesen Arbeitsplätzen in verstärktem Maße abwechslungsreichere Arbeitsinhalte anfallen. Zum anderen können diese so umgestalteten Einheiten eine "Infrastrukturfunktion" für die referatsorientierten Mischarbeitsplätze übernehmen, indem sie den dezentralen Einsatz von Geräten und Systemen der modernen Informationstechnik im Bürobereich begünstigen und beschleunigen. Da jedoch trotz dieser Arbeitsausweitung die Tätigkeitsfelder für die dort beschäftigten Mitarbeiterinnen keine ähnlich breite und abwechslungsreiche Arbeit ermöglichen, ist den hier beschäftigten Schreibkräften nach Ablauf einer bestimmten Frist die Möglichkeit zum Wechsel an Referatsarbeitsplätze anzubieten.

Fort- und Weiterbildung

Es ist notwendig, durch gezielte organisatorische Maßnahmen Lernprozesse am Arbeitsplatz zu ermöglichen bzw. zu fördern. Voraussetzung für den Erfolg solcher Maßnahmen ist allerdings der gleichzeitige Ausbau der ressortspezifischen wie auch der ressortübergreifenden Fort-

und Weiterbildungsmaßnahmen sowie deren Institutionalisierung. Es ist sicherzustellen, daß eine Teilnahme hieran den Voll- und Teilzeitkräften in gleichem Maße während ihrer Arbeitszeit ermöglicht wird. Hierdurch ist es möglich, vorhandene Qualifikationen zu erhalten sowie zusätzliche Verwaltungskennnisse und/oder Qualifikationen im Bereich zukunftsorientierter Büro- und Informationstechnologie zu erwerben. Mittelfristig ist eine Veränderung der Tätigkeitsmerkmale für Schreibkräfte anzustreben, wobei durch ein entsprechendes Fort- und Weiterbildungsangebot entweder ein Einstieg in den allgemeinen Verwaltungsdienst oder eine Spezialisierung als Fachkraft für Informationsbe- und -verarbeitung ermöglicht werden sollte.

Partizipation

Die erfolgreiche Umsetzung der Vorschläge zur Veränderung des Schreibbereichs in den Ministerien setzt eine umfassende und frühzeitige Information sowie eine schrittweise Beteiligung aller Betroffenen, vor allem aber der Schreibkräfte, voraus. Durch enge Zusammenarbeit der zuständigen Stellen in den Ressorts, der Personalräte und der Betroffenen sind Beteiligungsverfahren zu entwickeln, die der jeweiligen Situation und die den angestrebten Zielen angemessen sind. Solche Beteiligungsverfahren müssen sich vor allem beziehen auf die Veränderung der Arbeitsinhalte und die Erweiterung der Tätigkeitsspektren, die Zustimmung zu Leistungserfassungs- und Bewertungsverfahren, die Auswahl und Anschaffung technischer Arbeitsmittel sowie die Ausgestaltung von Büro- und Pausenräumen und die inhaltliche Gestaltung von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, die speziell für die Mitarbeiterinnen im Schreibbereich neu geschaffen werden müssen.

Arbeitsräume - Arbeitsmittel - Personalkapazität

Die vorgeschlagenen, primär auf organisatorische Änderungen abzielenden Maßnahmen müssen im Hinblick auf die angestrebte Humanisierung der Arbeit im Schreibbereich ohne Wirkung bleiben, wenn nicht schnellstens die Arbeitsräume und Arbeitsmittel verbessert werden:

- Schreibmaschinen mit Korrektoreinrichtung sollten zur selbstverständlichen Grundausstattung der Arbeitsplätze im Schreibbereich gehören. Das Anfertigen von Durchschlägen muß zukünftig die Ausnahme darstellen; für Mehrfertigungen sind in unmittelbarer Nähe der referatsorientierten Arbeitsplätze Bürokopierer bereit zu stellen.
- Der dezentrale Einsatz von Schreibautomaten und Speicherschreibmaschinen ist zu verstärken, um Schreibkräfte und Diktierberechtigte mit den arbeitszeitparenden und/oder arbeits erleichternden Möglichkeiten vertraut zu machen und ihnen eine breite und intensive Nutzung solcher Geräte und Systeme zu ermöglichen.
- Die Qualität der Wiedergabeeinrichtungen (Ohrhörer) von Diktiersystemen ist zu verbessern. In den einzurichtenden "Schreibzimmern" für längeres störungsfreies Arbeiten ist die Möglichkeit der Laut-

- sprecherwiedergabe (wahlweise anstelle des Ohrhörers) vorzusehen.
- Pro Schreibkraft sind mindestens 10 m² Raumfläche zur Verfügung zu stellen. Die Ausstattung mit Büromöbeln muß dem jeweiligen Tätigkeitsspektrum entsprechen.

Für die Umstellungsphase sind die Ressorts mit ausreichenden zusätzlichen Stellen im Schreibbereich auszustatten, um die beiden folgenden - in gleichem Maße unerwünschten - Effekte zu vermeiden:

- Erhöhung der Belastung der Mitarbeiterinnen im Schreibdienst:
Diese Gefahr ist - wie derzeit laufende Modellversuche zeigen (63) - tatsächlich sehr hoch einzuschätzen. Einmal sind mit jeder Umstellung kurz- und mittelfristig Reibungsverluste verbunden, die als Mehrbelastung von den Mitarbeitern im Schreibbereich aufzufangen sind. Zum anderen ergibt sich eine Mehrbelastung durch Übernahme von zusätzlichen Aufgaben, die bisher von Diktierberechtigten wahrgenommen wurden. Beide Effekte zusammen genommen können in einer Pervertierung des Modellziels kumulieren: Aus "Humanisierungsmodellen" werden unter Umständen Musterbeispiele für klassische Rationalisierungsmaßnahmen.
- Verstärkte Belastung der Diktierberechtigten während der Übergangsphase:
Unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten können Humanisierungsmodelle durch zu knappe Personalbemessung im Schreibbereich dadurch konterkariert werden, daß zwar die Mitarbeiterinnen im Schreibbereich andere Aufgaben übernehmen, die Diktierberechtigten jedoch gleichzeitig gezwungen sind, vermehrt selbst zu schreiben.

Nach Ablauf des Modellzeitraums muß der Personalbedarf im Schreibbereich abschließend ermittelt werden, beispielsweise auf der Grundlage des von uns vorgeschlagenen Personalbemessungskonzepts, das eher dem veränderten Tätigkeitsspektrum der Schreibkräfte gerecht wird, als ein Verfahren, das vom "Maschinenanschlag" als zentrale Bemessungskategorie ausgeht.

Umsetzung der Gestaltungsprinzipien

In drei an der Untersuchung beteiligten Ressorts sollen Teile des Schreibbereichs schrittweise modellhaft entsprechend den dargestellten Gestaltungsprinzipien reorganisiert werden. Für diese Reorganisationsphase stehen die Wissenschaftler als Berater zur Verfügung. Die bei dieser Reorganisation erforderlichen Einzelmaßnahmen sowie auftretende Widerstände und deren Ursachen, die Erfahrungen bei der Lösung konkreter technischer und organisatorischer Probleme sollen während der Umstellungsphase systematisch erfaßt und analysiert werden, damit diese Umsetzungserfahrungen auch von den anderen Ressorts und von sonstigen Verwaltungen genutzt werden können.

ANMERKUNGEN

- 1 Vgl. Forschungsbericht: Voruntersuchung zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in den Schreibdiensten der obersten Bundesbehörden, Ms. Berlin 1978.
- 2 Neben dem vorliegenden von allen beteiligten Wissenschaftlern gemeinsam verfaßten Bericht, erstellten die einzelnen Wissenschaftlergruppen darüber hinaus noch Materialienbände, die voraussichtlich in der Schriftenreihe des BMFT als Forschungsberichte zum Programm 'Humanisierung des Arbeitslebens' veröffentlicht werden.
- 3 Vgl. hierzu: Eichhorn, P., Verwaltungshandeln und Verwaltungskosten, Baden-Baden 1979, S.14f.
- 4 Schreyögg/Steinmann/Zauner, Arbeitshumanisierung für Angestellte, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1978, S.48ff.
- 5 Vgl. hierzu die engagierte Darstellung von Simonis, U.E., in: Brennpunkte, Nr.2,8. Jahrgang, Juni 1977, S.37ff.
- 6 Vgl. Laux, E. u.a., Gutachten über Organisation und Wirtschaftlichkeit des Schreibdienstes, der Sekretariate sowie des Vervielfältigungs- und Vordruckwesens beim Bundesminister des Inneren, Bonn, WIBERA Wirtschaftsberatung AG, Düsseldorf 1969, S.3.
- 7 Blum, F., Nationalökonomie als Engagement für Werte, in: Brennpunkte, Nr.2, 8. Jahrgang, 1977; Sahn, A., Humanisierung der Arbeitswelt, Freiburg/Basel/Wien 1976, S.11ff.
- 8 RKW (Hrsg.), Menschengerechte Arbeit - Erfahrungsaustausch zwischen Forschung und betrieblicher Praxis. Dokumentation zum RKW-Kongreß am 6. und 7.4.1976 in Essen; vgl. hierzu Weltz/Jacobi/Lullies/Becker, Menschengerechte Arbeitsgestaltung in der Textverarbeitung, BMFT-HA 79 - 05. Juli 1979; Grüning, M., Auf dem Weg zur Verwaltungsfabrik?, RKW-Band 612 (1978), S.19ff. (sowie die dort angegebene Literatur).
- 9 Schreyögg/Steinmann/Zauner, Arbeitshumanisierung für Angestellte, Stuttgart/Berlin/Köln 1978; Volpert, W., Die "Humanisierung der Arbeit" und die Arbeitswissenschaft, Köln 1974; RKW (Hrsg.), Menschengerechte Arbeit - Erfahrungsaustausch zwischen Forschung und betrieblicher Praxis, a.a.O.
- 10 Gaugler/Kolb/Ling, Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität, Ludwigshafen (Rhein) 1977, S.46ff.
- 11 "Sozialkosten (sind) alle direkten und indirekten Verluste, die Drittpersonen oder die Allgemeinheit als Folge einer uneingeschränkten wirtschaftlichen Tätigkeit zu tragen haben. Die Sozialkosten können in Schädigungen der menschlichen Gesundheit, in der Vernichtung oder Verminderung von Eigentumswerten und in der vorzeitigen Erschöpfung von Naturschätzen zum Ausdruck kommen. Sie können als Beeinträchtigungen weniger greifbarer Werte auftreten." In: Kapp, K.W., Soziale Kosten der Marktwirtschaft, Frankfurt/Main 1978, S.10.
- 12 Vgl. hierzu die Literaturübersicht bei Grüning, M., Auf dem Weg zur Verwaltungsfabrik?, RKW-Band 612, S.82.
- 13 Allerdings entspricht die Arbeitssituation der Maschinenschreiberin weitgehend der der Industriearbeiterin, was auf hohe Belastungen hinweist (Grüning, a.a.O., S.88, sowie Friedrich, H. u.a., Frauenarbeit und technischer Wandel, RKW-Band 318, 1973).

- 14 Von der Flexibilität des Schreibbereichs hängt auch die Flexibilität der Verwaltung insgesamt ab.
- 15 Werden Überwälzungseffekte auf die gesellschaftliche Ebene verlagert, tritt zwar eine Entlastung der Individualebene und insofern ein Humanisierungseffekt ein, jedoch bleiben die Effekte als soziale Kosten erhalten. Ein gutes Beispiel hierfür stellt das Aktionsprogramm "Humanisierung des Arbeitslebens" selbst dar: Mit Hilfe dieses Programms werden Überwälzungskosten auf der Individualebene nicht durch das System der sozialen Sicherung, sondern durch finanzielle Anreize für die betriebliche Ebene mit Hilfe eines politischen Programms partiell und tendenziell auf die gesellschaftliche Ebene transponiert. Eine besondere Situation ergibt sich, wenn organisatorische und gesellschaftliche Ebene hinsichtlich der Kostenrechnung zusammenfallen, wie dies bei Humanisierungsuntersuchungen in obersten Bundesbehörden der Fall ist.
- In einem solchen Fall entspricht die Umsetzung von Untersuchungsergebnissen nicht nur dem Ziel des politischen Programms, sondern auch unmittelbar der wirtschaftlichen Rationalität. (Vgl. hierzu: Lindner, K., Theorie und Praxis von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen, in: Die Verwaltung, 4/1977, S.409-417).
- 16 Das BMVg stellte 400 Diktierberechtigte aus verschiedenen Abteilungen zur Verfügung, die vom Haus selbst ausgewählt wurden. Hierbei kam ein mit den Wissenschaftlern diskutiertes Verfahren nach dem Zufallsprinzip zur Anwendung.
- 17 Zur Arbeitsplatztypologie vgl. Kap.4.
- 18 Unter Schreibgruppe ist zu verstehen: die organisatorische und räumliche Zusammenfassung von Schreibarbeitsplätzen unter der Leitung einer Schreibgruppenleiterin. In keinem der untersuchten Ressorts waren die Schreibgruppen in Großraumbüros untergebracht. Die Auswirkungen des 'Großraumbüros' konnten daher nicht untersucht werden.
- 19 Der im Vergleich sehr hohe Anteil von Phondiktaten beim Arbeitsplatztyp B (28 %) erklärt sich durch die spezielle Situation im BMJ, wo einerseits der Phondiktatanteil insgesamt sehr hoch ist und andererseits der Typ B im Verhältnis zu den anderen untersuchten Ressorts am stärksten vertreten ist.
- 20 Markoff-Ketten sind benannt nach dem russischen Mathematiker A.A. Markoff, der dieses Konzept 1907 vorstellte. An grundlegender Literatur hierzu vgl. u.a.:
- J.G. Kemeny, J.L. Snell, Finite Markov Chains, Princeton 1960.
 - E.B. Dynkin, Die Grundlagen der Theorie der Markoffschen Prozesse, Berlin - Göttingen - Heidelberg 1961.
- 21 Vgl. Anderson, T.W.; Goodman, L.A., Statistical Inference About Markov Chains, Ann. Math. Stat. 28, S.89-110, 1957.
- 22 Vom BMVg wurde nachträglich darauf hingewiesen, daß faktisch 50 % der Schreibarbeitsplätze Referaten zugeordnet seien. Die Zielvorgabe des BMVg vom November 1977, die von ca. zwei Dritteln zentralen Schreibgruppenarbeitsplätzen und nur von ca. einem Drittel dezentralen Arbeitsplätzen ausgeht, sei bis heute nicht verwirklicht. Dieser 'objektiven' Zielvorgabe entsprechen jedoch die empirischen Befunde der 'subjektiven' Selbstzuordnung durch die Schreibkräfte. Hier wird ein generelles Problem angesprochen: Die Diskrepanz zwischen formal ausgewiesenen und faktisch vorhandenen Organisationsstrukturen im Schreibbereich. Im BMVg war eine ähnlich zuverlässige empirische Klärung dieser Diskrepanz wie in den anderen Ressorts nicht möglich, weil hier - wegen des erhöhten Sicherheitsbedürfnisses - die Restrik-

- tionen im Feldzugang zwangsläufig stärker ausgeprägt waren als in den anderen Ressorts.
- 23 AWW-Papiere 22-23, G. Förster, Grundlagen humaner Arbeitsplatz- und Arbeitsraumgestaltung im Büro (1979).
 - 24 Verwaltungsberufsgenossenschaft, AktZ. ZH 1/553.
 - 25 Der Tageslichtquotient "T" entspricht dem Verhältnis von Beleuchtungsstärke im Raum zur Beleuchtungsstärke im Freien.
 - 26 Genaue Angaben sind dem Buch "The VDT Manual" zu entnehmen.
 - 27 Für die vollständige Ableitung der grundsätzlichen Aussagen über die Klimatisierung verweisen wir auf den Materialienband der Arbeitswissenschaftlergruppe.
 - 28 BMA, Forschungsbericht zur Gestaltung von Bildschirmarbeitsplätzen. N = 1000, davon 69 % in klimatisierten, 31 % in nicht klimatisierten Räumen.
 - 29 Vgl. hierzu die Richtlinien über Geräuscheinwirkungen laut Arbeitsstättenverordnung.
 - 30 Im BMI mußten die Messungen zur Arbeitsbelastung und -beanspruchung während der Wintex-Übung durchgeführt werden. Verzerrungseffekte - beispielsweise durch weit überdurchschnittliche Abwesenheit vom üblichen Arbeitsplatz und dadurch bedingte vergleichsweise geringe Beteiligung von nur 15 Schreibkräften an dieser Teiluntersuchung, durch wahrscheinlich erhöhten Arbeitsanfall und Zeitdruck - können nicht ausgeschlossen werden und müssen bei der Interpretation der folgenden Abbildungen des Kapitel 6 auch dann berücksichtigt werden, wenn nicht ausdrücklich darauf hingewiesen wird.
 - 31 Vgl. Bundesministerium der Verteidigung: Auswertung der Schriftgutuntersuchung bei den Unterabteilungen und im Haus. 19.5.1976, sowie Bundesministerium der Finanzen: Bericht über die Arbeitsuntersuchung im Schreibdienst des Bundesfinanzministeriums von April bis Juni 1974. Bonn, November 1974.
 - 32 Es wurde ein Durchschnittswert über alle Möglichkeiten der Zusammenarbeit gebildet, wobei die aufgeführten Kontaktbeziehungen alle gleich gewichtet wurden.
 - 33 Es soll darauf hingewiesen werden, daß die Anschlagzahlen Schätzgrößen der Schreibkräfte sind. Die sonst übliche Auswertung von Anschlagzahlen mittels Netztafeln konnte aus erhebungstechnischen Gründen nicht durchgeführt werden. Eine Überprüfung der geschätzten Anschläge wurde mittels einer an der Untersuchung beteiligten Schreibgruppe, in der nahezu durchgängig eine objektive Anschlagmessung praktiziert wird, durchgeführt und ergab keine erheblichen Abweichungen.
 - 34 Die Anführungszeichen deuten an, daß es sich hierbei nicht um tatsächliche, d.h. offiziell angeordnete Überstunden handelt, sondern um - auf freiwilliger Basis - verschobene Arbeitszeiten. Da diese Überstunden durchweg mit Freizeit abgegolten werden, entstehen auch keine zusätzlichen Kosten.
 - 35 Anlernberufe, die je nach Arbeitsplatztyp von 7 % bis 21 % der Schreibkräfte als Qualifikation angegeben wurden, werden hier der Berufsausbildung mit Abschluß zugerechnet, da sie im Bürobereich weit eher einer Berufsausbildung im engeren Sinne entsprechen als Anlernberufe im Produktionsbereich.
 - 36 Vgl. Weltz, Friedrich u.a., Menschengerechte Arbeitsgestaltung in der Textverarbeitung, Forschungsbericht HA 79 - 07, HdA, München 1978.
 - 37 Vgl. auch Häußermann, H./Hopf, W. u.a., Modellversuche in der Kommunalverwaltung Lübeck, Projekt Humanisierung, Zwischenbericht März 1979.

- 38 Vgl. die Prognosen hierzu im Programm der Bundesregierung zur Förderung der Forschung und Entwicklung im Bereich der technischen Kommunikation 1978-1982, hrsg. vom BMFT und BMP, Bonn 1979, S.96ff.
- 39 Vgl. "Zu späte Einsicht?", Betrachtungen zu unwirtschaftlicher Sparsamkeit, in: Die Bundesverwaltung, Nr. 12/1977, S.85f. und Kap.9.
- 40 Vgl. Dieckmann, B., Weiterbildung in der Verwaltung. Ein Vergleich von Industrie und öffentlichem Dienst, Schriftenreihe der Arbeitsgruppe für Bildungsforschung, Bd.17, Weinheim und Basel 1975, S.390 und 395.
- 41 Vgl. Dieckershoff, S. und K.-H., Bildungs- und Weiterbildungsbereitschaft von Frauen bis zu 45 Jahren. Schriftenreihe des Bundesministers für Jugend, Familie und Gesundheit, Bd.42. Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1976, S.46.
- 42 Die diesbezüglichen Fragen wurden im BMVg aufgrund der dort zur Verfügung stehenden speziellen Bundeswehrverwaltungsschulen durch Fragen nach diesen Verwaltungsschulen ersetzt.
- 43 Hiervon muß die Regelung des BMWi ausgenommen werden; dort werden alle freiwerdenden Hilfssachbearbeiterstellen durch Mitarbeiter(innen) aus dem Schreibbereich besetzt, um die Aufstiegsmöglichkeiten der Schreibkräfte zu verbessern.
- 44 Programm der Bundesregierung zur Förderung von Forschung und Entwicklung im Bereich der Technischen Kommunikation 1978-1982, hrsg. vom BMFT und BMP, Bonn 1979, S.96ff.
- 45 Sengenberger, W./Weltz, F., Weiterbildung und betriebliche Arbeitskräftepolitik, Frankfurt/Köln 1974; Maase, M./Sengenberger, W./Weltz, F., Weiterbildung - Aktionsfeld für den Betriebsrat?, Köln/München 1975, insbesondere S.26ff. und passim.
- 46 BMI: Arbeitsgruppe Ermittlung des Bedarfs an Schreibkräften im Bundesministerium des Inneren, Entwurf "Vorläufige Richtlinien der Bundesregierung für die Ermittlung des Bedarfs an Schreibkräften", Bonn, 3. März 1977.
- 47 Die Prozentzahlen ergeben sich aus der Addition der von Bürogehilfen, Hilfssachbearbeitern, anderen Mitarbeitern und Diktierberechtigten genannten Anteile.
- 48 Es ist in diesem Zusammenhang kritisch anzumerken, daß mit dem Eindringen moderner kommunikationsfähiger Textsysteme in die Verwaltung das traditionelle Abgrenzungskriterium "Zeit" faktisch an Bedeutung verlieren wird, da relativ komplexe Arbeiten in immer kürzeren Zeitabständen erledigt werden können.
- 49 Vgl. TU Berlin, der Universitätspräsident: Schreiben vom 15.3.1979 an den Personalrat der TU Berlin.
- 50 Vgl. auch Briefs, U., Arbeitslosigkeit unter Angestellten - Aspekte einer langfristigen Krisenentwicklung in der BRD, in: WSI-Mitteilungen 2/76.
- 51 Vgl. hierzu Peikert, I., Frauenarbeit - Proletarisierung auf Widerruf?, S.71, in: Offe, C. (Hrsg.), Opfer des Arbeitsmarktes, Neuwied 1977.
- 52 Vgl. Friedrich, H. u.a., Frauenarbeit und technischer Wandel, Göttingen 1973.
- 53 Vgl. Arbeitsberichte des Ausschusses für Soziale Betriebsgestaltung bei der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Informationen für die Betriebsleitung, Nr.18.
- 54 Vgl. Häußermann, H./Hopf, W. u.a., Modellversuch in der Kommunalverwaltung der Hansestadt Lübeck, HdA-Projekt, Zwischenbericht März 1979, S.19.

- 55 Vgl. Maihofer, W., Beitrag des öffentlichen Dienstes zur Lösung der Arbeitsmarktprobleme, in: Bulletin des Presse- und Informationsamtes der Bundesregierung, Nr.5 vom 13.1.1978.
- 56 Szala, A. (Hrsg.), The use of time. Paris 1972.
- 57 Grandjean, E./Burandt, W., Das Sitzverhalten von Büroangestellten. Industrielle Organisation 31, 1962, S.243.
- 58 Grandjean/Hünting, Sitzen Sie richtig, Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, München 1978.
- 59 Optimierung = günstigste Kombination bei mehr als einer Variablen finden.
- 60 Cakir, A./Poppeck, P., Über Krankheitsbilder und Heilbehandlungsverfahren im Bürobereich, eine vergleichende Untersuchung, Mitteilungen aus dem Institut für Arbeits- und Sozialforschung, Berlin 1979.
- 61 Frese, M., Psychische Störungen bei Arbeitern, Salzburg 1977.
- 62 Die Frage nach der Beteiligung und dem Beteiligungswunsch der Diktierberechtigten bei Entscheidungen im Schreibbereich durfte im BMZ nicht gestellt werden.
- 63 Vgl. den sehr offenen und ernüchternden Zwischenbericht über die Modellphase beim Kraftfahrzeugbundesamt von: Becker, W./Jacobi, U./Weltz, F., Humanisierung der Arbeitsbedingungen in der Textverarbeitung und beim Dialogverkehr am Datensichtgerät, HdA-Projekt 01 HB 177 AA TAP 0012, Zwischenbericht Juni 1979.

LITERATURVERZEICHNIS

1. Monographien und Aufsätze

- Abholz, H. u.a.: Die Entwicklung der Arbeitsmedizin als Beitrag zur Humanisierung der Arbeit. In: WSI-Mitteilungen Heft 2/1978, S.105ff.
- Alemann, U. von: Partizipation, Demokratisierung, Mitbestimmung. Opladen 1975
- Altmann, N., Düll, K., Sauer, D., Schneller: Öffentliche Dienstleistung und technischer Fortschritt, eine Untersuchung der gesellschaftlichen Bedingungen und Auswirkungen von technisch organisatorischen Veränderungen in der Deutschen Bundespost. RKW-Projekt A 82, Bd.1, Frankfurt/Main 1976
- Altmann, N., Düll, K., Kammerer, G.: Gewerkschaftspolitik und die Modernisierung der Öffentlichen Verwaltung. RKW-Projekt A 90, RKW e. V., Frankfurt/Main 1971
- Anderson, T.W. & Goodman, L.A.: Statistical Inference About Markov Chains, Ann. Math. Stat. 28, S.89-110, 1957
- Arbeitsumwelt und Humanisierung der Büroarbeit. Tagungsbericht (ohne Verfasser): Zeitschrift für Organisation 41/1972, S.385-386
- Baethge, M., Gerstenberger, F., Kern, H., Schumann, M., Stein, H.W., Wienemann, E.: Produktion und Qualifikation (Schriften zur Berufsbildungsforschung, Bd.14). Hannover 1974
- Bäumler, S. u.a.: Wissensspeicher Sekretärin. Berlin (DDR) 1976⁴
- Bahl-Benker, A. u.a.: Frauen im Büro. Frankfurt/Main 1979
- Bahrdt, H.P.: Industriebürokratie, Versuch einer Soziologie des industrialisierten Bürobetriebes und seiner Angestellten. Stuttgart 1958
- Ballerstedt, E.: Selbstbestimmung oder Entfremdung, in: Fricke, W., Geißler, A. (Hrsg.): Demokratisierung der Wirtschaft. Hamburg 1973
- Barnard, C.I.: The Function of the Executive. Cambridge/Mass. 1971³⁰
- Bartenwerfer, H.: Neuere Ergebnisse zum Problem psychischer Beanspruchung und Ermüdung. Zentralblatt f. Arbeitswissenschaft 1961, S.121-124
- Becker, B.: Aufgabentyp und Organisationsstruktur von Verwaltungsbehörden - Strukturfolgen programmierter und nicht-programmierter Verwaltungsaufgaben. In: Die Verwaltung 3/1976, S.273-297
- Behr, M. von, Schultz-Wild, R.: Arbeitsstruktur und Laufbahnreform im öffentlichen Dienst. Baden-Baden 1973
- Benda, H. v.: Diskussion einiger Kriterien für eine optimale Beleuchtung am Arbeitsplatz. In: Arbeit und Leistung 28/1974, S.39-45
- Bendixen, P.: Kreativität und Unternehmensorganisation. Köln 1976
- Berquest, K.H.: Schulmöbel. Bonn 1971
- Birkwald, R., Pornschlegel, H.: Handlungsanleitung zur menschengerechten Arbeitsgestaltung nach den §§ 90 und 91 Betriebsverfassungsgesetz. Köln 1976
- Blauner, R.: Alienation and Freedom, Chicago 1964
- Blum, F.: Nationalökonomie als Engagement für Werte. In: Brennpunkte, Nr.2, 8. Jahrgang, 1977
- Böhle, F., Lutz, B.: Rationalisierungsschutzabkommen, Wirksamkeit und Probleme, Untersuchung zur Vermeidung sozialer Härten bei technischen und wirtschaftlichen Veränderungen. Göttingen 1974

- Bohne, E., König, H.: Probleme der politischen Erfolgskontrolle. In: Die Verwaltung 9/1976 S.19-38
- Braun, S.: Zur Soziologie der Angestellten. Frankfurt/Main 1964
- Braun, W., Vetter, G.: Sehnenscheidenerkrankungen und Überbeanspruchung. Zentralblatt für Arbeitsmedizin, 2. Beiheft 1956
- Briefs, U.: Arbeitslosigkeit unter Angestellten - Aspekte einer langfristigen Krisenentwicklung in der BRD. In: WSI-Mitteilungen 2/76
- Briefs, U.: Vom qualifizierten Sachbearbeiter zum Bürohilfsarbeiter? In: WSI-Mitteilungen 2/1978
- Brinkmann, G.: Aufgaben und Qualifikationen der Öffentlichen Verwaltung (Schriften der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Band 90). Göttingen 1976
- Brinkmann, Th.: Für ein einheitliches öffentliches Dienstrecht. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 7/1976, S.368
- Brinkmann, H., Grimmer, N., Lenk, K., Rave, D.: Verwaltungsautomation - Thesen über Auswirkungen automatischer Datenverarbeitung auf Binnenstruktur und Außenbeziehungen der öffentlichen Verwaltung. Darmstadt 1974
- Broadbent, D.E.: Effects of noise on behaviour. In: Handbook of noise control. Mc Graw Hill, New York 1957
- Burns, T., Stalker, G.M.: Mechanistische und organische Systeme des Managements. In: Mayntz, R. (Hrsg.): Bürokratische Organisation. Köln 1971
- Cakir, A., Reuter, H.-J., Schmude, L. v., Armbruster, A.: Anpassung von Bildschirmarbeitsplätzen an die physische und psychische Funktionsweise des Menschen. Der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung. Bonn 1978
- Cakir, A., Poppeck, P.: Über Krankheitsbilder und Heilbehandlungsverfahren im Bürobereich, eine vergleichende Untersuchung. Mitteilungen aus dem Institut für Arbeits- und Sozialforschung, Berlin 1979
- Castan, E.: Wirtschaftlichkeit und Wirtschaftlichkeitsrechnung. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Stuttgart 1962³, Sp.6366-6379
- Chmielewicz, K.: Überlegungen zu einer Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1971, S.583-610
- Coser, L.A.: Theorie sozialer Konflikte. Neuwied 1965
- Dammann, K., Faltin, G., Hopf, Ch.: Weiterbildung für den Öffentlichen Dienst - Entwicklung staatlicher Aufgaben, Qualifikationsentwicklung und Tendenzen der Weiterbildung (Schriften der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Band 123). Göttingen 1976
- Damon, A., Stoudt, H.W., McFarland, R.A.: The human body in equipment design. Cambridge/Mass. 1966
- Daniels, K.: Die Klimatisierung im Bürogebäude. In: Das rationelle Büro 21/1970, S.34-38
- Deppe, F.: Kritik der Mitbestimmung. Frankfurt/Main 1969
- Derlien, H.-U.: Theoretische und methodische Probleme der Beurteilung organisatorischer Effizienz der öffentlichen Verwaltung. In: Die Verwaltung 1/1974
- Deutscher Gewerkschaftsbund, Österreichischer Gewerkschaftsbund, Schweizer Gewerkschaftsbund (Hrsg.): Menschengerechte Arbeitsgestaltung. Köln 1972²
- Deutscher Gewerkschaftsbund: Automation und Angestellte. Düsseldorf 1977

- Dieckershoff, S., K.-H.: Bildungs- und Weiterbildungsbereitschaft von Frauen bis zu 45 Jahren. Schriftenreihe des Bundesministers für Jugend, Familie und Gesundheit, Bd.42. Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1976
- Dieckmann, B.: Weiterbildung in der Verwaltung. Ein Vergleich von Industrie und öffentlichem Dienst. Schriftenreihe der Arbeitsgruppe für Bildungsforschung, Bd.17. Weinheim und Basel 1975
- Dobler, H. (Sch)lichte Erkenntnis. In: BZB 81/1978, S.86f.
- Dostal, W.: Freisetzungen von Arbeitskräften im Angestelltenbereich aufgrund technischer Änderungen, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1978
- Doubrawa, R.: Belastungen im Beruf und psychosomatische Störungen bei jungen Frauen. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 31 (3 NF) 1977, S.33-37
- Düll, K., Lutz, B., Kammerer, G. & Kreuz: Rationalisierung und Mechanisierung im öffentlichen Dienst. München 1970
- Düll, K.: Industriesoziologie in Frankreich. Frankfurt/Main 1975
- Düll, K., Sauer, D.: Rationalisierung im öffentlichen Dienst. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 2/1975, S.97
- Durkheim, E.: De la division du travail social. Paris 1967
- Dynkin, E.B.: Die Grundlagen der Theorie der Markoffschen Prozesse, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1961
- Eggers, B., Karmaus, W., Müller, V., Schienstock, G.: Arbeitsbedingungen, Gesundheitsverhalten und rheumatische Erkrankungen. BMFT 1. Zwischenbericht 01 HF 038-ZA-TAP 0015, HdA. Hamburg 1979
- Eichhorn, P.: Öffentliche Haushalte und Betriebswirtschaftslehre. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1971, S.611-622
- Eichhorn, P.: Verwaltungshandeln und Verwaltungskosten, Baden-Baden 1979
- Engel, S.: Organisation und Rationalisierung in der Berliner Verwaltung. In: REFA-Nachrichten, 28/1975, 1, S.89 (92)
- Engelen-Kefer, U.: Problemgruppen des Arbeitsmarktes. In: WSI-Mitteilungen Heft 5/1978, S.270-278
- Enzmann, M.: Die optimale Arbeitstischhöhe. In: Industrielle Organisation 27/1958, S.181
- Esser, W.M.: Individuelles Konfliktverhalten in Organisationen. Stuttgart/Berlin/Köln 1975
- Fabeck, J.: Ohne Computer geht's nicht mehr. Hannover Messe '77: Textautomaten, in: Bürotechnik (1977), S.69
- Fayol, H.: Allgemeine und industrielle Verwaltung. München 1929
- Floyd, W.F., Roberts, D.F.: Anatomical and physiological principles in chair and table design. In: Ergonomics 2/1958
- Foerster, E.: Leistungsermittlung und Leistungsentlohnung in zentralen, mit Diktiergeräten arbeitenden Schreibstellen. In: Das rationelle Büro, 5. Jg. 1954, Nr.7/8, S.215-219
- Forker, H.J.: Das Wirtschaftlichkeitsprinzip und das Rentabilitätsprinzip - ihre Eignung zur Systembildung. Berlin 1960
- Fourastier, J.: Die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts. Köln 1969
- Frank, H.: Kybernetische Maschinen. Frankfurt/Main 1964
- Frese, M., Greif, S., Semmer, N.: Industrielle Psychopathologie. Bern, 1978
- Fricke, W.: Arbeitsorganisation und Qualifikation - Ein industriesoziologischer Beitrag zur Humanisierung der Arbeit. Bonn-Bad Godesberg 1975
- Fricke, W. u.a.: Auf dem Weg zur Dienstleistungsindustrie. Frankfurt/Main 1971

- Friedmann, G.: Grenzen der Arbeitsteilung. Frankfurt/Main 1959
- Friedmann, G.: Der Mensch in der mechanisierten Produktion. Köln 1952
- Frielinghaus, K.: Belegschafts-Kooperation, in: Fricke, W., Geißler, A. (Hrsg.): Demokratisierung der Wirtschaft. Hamburg 1973
- Friedrich, H. u.a.: Frauenarbeit und technischer Wandel. Göttingen 1973
- Frör, P., Haag, J., Litz, H.P., Tepper, A.: Unterschiedliche Mobilisierung des Partizipationspotentials bei differenzierender Institutionalisierung der industriellen Mitbestimmung. Berlin 1978 (unveröffentlichtes Manuskript)
- Gardell, B.: Arbeitsgestaltung, intrinsische Arbeitszufriedenheit und Gesundheit. In: Frese, M. et al. (Hrsg.): Industrielle Psychopathologie, Bern 1978
- Gaugler, E., Kolb, M., Ling: Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität. Ludwigshafen/Rhein 1977
- Gaugler, E., Althaus, U., Kolb, M., Mallach, A.: Rationalisierung und Humanisierung von Büroarbeiten. Mannheim 1979
- Gebert, D.: Organisationsentwicklung. Stuttgart/Berlin/Köln 1974
- Geiss, U., Zöllner, N.: Vom zentralen Schreibdienst zum Büro für Textverarbeitung. In: Büro und Informatik 15/1974, S.20-26
- Georgopoulos, B.S., Tannenbaum, A.S.: A Study of Organizational Effectiveness. In: American Sociological Review 55 (1957), S.534-549
- Gerlach, G.: Zum Zusammenhang von tarifvertraglichen Regelungen zur Entlohnung und Maßnahmen zur Humanisierung der Arbeit. In: WSI 2/1978, S.99ff.
- Gerlach, G.: Neuere tarifpolitische Strategien der Gewerkschaften in der BRD zur Sicherung von Arbeitsplätzen und Besitzständen. In: WSI-Mitteilungen 4/1979, S.221ff.
- Gewerkschaft öffentliche Dienste, Transport und Verkehr (ÖTV) (Hrsg.): Rationalisierungsprozesse in der Textverarbeitung. Stuttgart 1977
- Gornas, J.: Grundzüge einer Verwaltungskostenrechnung. Baden-Baden 1976
- Görs, D.: Aspekte des Verhältnisses von technischer Entwicklung, Arbeitsprozeß, Qualifikationsanforderungen und gewerkschaftlicher Bildungspolitik. In: WSI-Mitteilungen 6/1979, S.303ff.
- Grandjean, E., Burandt, W.: Das Sitzverhalten von Büroangestellten. In: Industrielle Organisation 31/1962
- Grandjean, E. (Hrsg.): Physiologische Arbeitsgestaltung. Thun-München 1962
- Grandjean, E.: Physiologische Gestaltung der Büroarbeit. Stuttgart 1969
- Grandjean, E., Wanner, H.: Klimatisierung von Räumen aus medizinischer Sicht. In: Universitas 3/1971, S.315-320
- Grandjean, E.: Umgebungseinflüsse im Büro. In: Zeitschrift für Organisation. 41/1972, S.387-392
- Grandjean, E., Hünting, W.: Sitzen Sie richtig? Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, München 1978
- Grochla, E.: Das Büro als Zentrum der Informationsverarbeitung. Wiesbaden 1971
- Grochla, E. (Hrsg.): Organisationstheorie. Stuttgart 1975
- Grochla, E. (Hrsg.): Elemente der organisatorischen Gestaltung. Reinbek 1978
- Gronemeyer, R.: Integration durch Partizipation? Frankfurt/Main 1973
- Grüning, M.: Auf dem Weg zur Verwaltungsfabrik?, RKW-Band 612
- Guggenbühl, H.: Organisatorisch-integrierte Arbeitsplatzgestaltung, Büro- und Bürobauplanung. Stuttgart 1977

- Haberstock, L.: Kosten- und Leistungsrechnung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 12/1975
- Hackstein, R.: Arbeitswissenschaften im Umriß. Bd.2 Grundlagen und Anwendung. Essen 1977
- Hagen, J., Peters, Th.: Über berufliche Erkrankungen der Sehnenscheiden, der Sehnen- und Muskelansätze. Zentralblatt Arbeitsmedizin 5, 1955, S.84
- Hartfiel, G.: Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart 1972 Stichwort: Angestellte, S.19f
- Hasse, E.: Der Arbeitssitz. In: Reichsarbeitsblatt III, Nr.23/1939
- Hauff, V., Scharpf, F.W.: Modernisierung der Volkswirtschaft, Technologiepolitik als Strukturpolitik. Frankfurt/Main, Köln 1975
- Häußermann, H./Hopf, W. u.a.: Modellversuche in der Kommunalverwaltung Lübeck, Projekt Humanisierung, Zwischenbericht März 1979
- Heinen, E., Picot, A.: Können in betriebswirtschaftlicher Kostenauffassung soziale Kosten berücksichtigt werden? In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 26/1974, S.345-366
- Heinen, E., Picot, A.: Sozialkosten im betriebswirtschaftlichen Kostendenken. In: Heinen, E. (Hrsg.), Kosten und Kostenrechnung, Wiesbaden 1975
- Heinisch, J., Sämman, W.: Planzeitwerte im Büro. Berlin 1973
- Heinrichs, K., Offe, C.: Sozialökonomie des Arbeitsmarktes und die Lage "benachteiligter" Gruppen von Arbeitnehmern. In: Offe, C. (Hrsg.): Opfer des Arbeitsmarktes. Neuwied 1977
- Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P.: Organisationslehre. Stuttgart 1976
- Höhl, H., Richter, J.: Gesichtspunkte für die Gestaltung des Arbeitsplatzes von Frauen. In: Arbeitsökonomie und Arbeitsschutz 5/1961
- Höllner, H.: Verhaltenswirkungen betrieblicher Planungs- und Kontrollsysteme. München 1978
- Hohmeyer, W.: Rationalisierung ist auch human, Neue Generation textverarbeitender Geräte sorgt mehr für Spezialisierung. In: Der Tagespiegel vom 12.10.1977
- Hondrich, K.O.: Demokratisierung und Leistungsgesellschaft, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1972
- Hootor, E.A.: A survey in seating. Cambridge/Mass. 1945
- infas-Institut für angewandte Sozialwissenschaft: Indikatoren für Arbeitszufriedenheit. Bonn 1973
- Institut für Textverarbeitung (Hrsg.): Berechnung der durchschnittlichen Schreibplatzkosten p.a. (Stand 1.2.1976), 1976
- Jaeggi, U., Wiedemann, H.: Der Angestellte im automatisierten Büro. Stuttgart 1963
- Jürgen, H.W., Helbig, K., Völsch, U.: Körpermaße deutscher und ausländischer Arbeitnehmerinnen in der Bundesrepublik Deutschland. unveröffentl. Manuskript, 1974
- Jürgens, H., Helbig, K., Völsch, W.: Arbeitsflächen- und Sitzflächenhöhen. Bundesminister für Arbeit und Sozialforschung, 1976
- Kapp, K.W.: Soziale Kosten der Marktwirtschaft. Frankfurt/Main 1979
- Kellermann, F., Wely, P. van, Willems, P.: Mensch und Arbeit in der Industrie. Eindhoven 1964
- Kemeny, J.G., Snell, J.L.: Finite Markov Chains, Princeton 1960
- Kern, H., Schumann, M.: Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein. Frankfurt/Main 1970

- Kiefer, D., Strebel, H., Wolff, R.: Ökonomische Fragen der öffentlichen Verwaltung, Baden-Baden 1977
- Kieser, A., Kubicek, H.: Organisation. Berlin 1977
- Kirsch, W., Klein, H.K.: Management - Informationssysteme II: Auf dem Wege zu einem neuen Taylorismus?, Stuttgart 1977
- Kirsch, W., Meffert, H.: Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden 1970
- Koch, H.: Das Wirtschaftlichkeitsprinzip als betriebswirtschaftliche Maxime. In: Zeitschr. f. handelswissenschaftliche Forschung 1951, S.160-170
- Köhne, H.: Über Maschinenschreiben als Ursache von Erkrankungen des Halts- und Bewegungsapparates. In: Arbeit und Leistung 27/1973, S.242-245
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGST): Schreibdienst. Köln 1970
- Kosiol, E.: Kritische Analyse der Wesensmerkmale des Kostenbegriffs, in: Betriebsökonomisierung durch Kostenanalyse, Abs. Rationalisierung durch Nachwuchserziehung, Festschrift zum 65. Geburtstag von R. Seyffert, herausgegeben von Kosiol, E. und Schlieper, F., Köln 1958, S.7-38
- Krelle, W.: Präferenz- und Entscheidungstheorie. Tübingen 1968
- Kroemer, K.H.E.: Beitrag zur Gestaltung menschengerechter Arbeitsplätze. In: DIN-Mitteilungen 41/1962
- Kubicek, H.: Empirische Organisationsforschung. Berlin 1975
- Kühler, H.: Organisation und Führung in Behörden, 2 Bde. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1978³
- Laiß, G., Wunsch, B.: Wie sollen Sitz-Arbeitsplätze beschaffen sein? In: Die Sozialversicherung 10/1964
- Laiß, G., Wunsch, B.: Arbeitssitze und Fußauflagen. In: Die Sozialversicherung 10/1964
- Langdon, F.: The design of card punches and the seating of operators. In: Ergonomics 8/1965, S.61
- Lappe, F. u.a.: Frauenarbeit und technischer Wandel. RKW-Band 318, 1973
- Lass, G.: Gefahren bürokratischer Fehlentwicklung. In: Die Öffentliche Verwaltung 6/1980, 211-213
- Lawler, E.E.: Motivation in Work Organization. Bd. III. Stuttgart 1977
- Lehmann, G., Stier, F.: Mensch und Gerät. In: Handbuch der gesamten Arbeitsmedizin Bd. I, hrsg. von G. Lehmann, Berlin - München - Wien 1961, S.718-788
- Lehmann, G.: Praktische Arbeitsphysiologie. Stuttgart 1962
- Lenhardt, G.: Berufliche Qualifikation und Arbeitslosigkeit. In: Leviathan, 3 (1975), 3, S.370 (391)
- Lindner, K.: Theorie und Praxis von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen. In: Die Verwaltung, 4/1977, S.409-417
- Littek, W.: Industriearbeit und Gesellschaftsstruktur. Zur Kritik der Industrie- und Betriebssoziologie. Frankfurt/Main 1972
- Little, A.D.: Neue oder erweiterte Fernmeldedienste für die geschäftliche Kommunikation, Band II, Forschungsbericht T 76-60 für das Bundesministerium für Forschung und Technologie, Wiesbaden 1976
- Löffelholz, J.: Wirtschaftlichkeit und Rentabilität. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Stuttgart 1976⁴, Sp.4461-4467
- Luhmann, N.: Theorie der Verwaltungswissenschaft. Köln 1966
- Luhmann, N.: Funktion und Folgen formaler Organisation. Berlin 1972

- Luhmann, N.: Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. Tübingen 1968
- Lutz, B.: Grenzen des Lohnanreizes. Frankfurt/Main 1962
- Lutz, B., Nase, H., Sengenber, W., Weltz, F.: Arbeitswissenschaftliche Modelluntersuchung eines Arbeitsmarktes (Zusammenfassung). RKW-Projekt, RKW e. V., Frankfurt/Main 1973
- Lutz, B.: Krise des Lohnanreizes, Frankfurt/Main 1975
- Lutz, B./Weltz, F.: Das Ende der Büroidylle, Tendenzen der Rationalisierung und Mechanisierung in kaufmännischen Büros und Verwaltung. In: Rationalisierung heute, 1977 (im Auftrag des RKW), München 1978
- Maihofer, W.: Beitrag des öffentlichen Dienstes zur Lösung der Arbeitsmarktprobleme, in: Bulletin des Presse- und Informationsamtes der Bundesregierung, Nr.5, vom 13.1.1978
- Matthöfer, H.: Humanisierung der Arbeit als Aufgabe der Forschungspolitik. Bulletin 1977, S.620-626
- Matthöfer, H.: Humanisierung der Arbeit im Büro. In: AWW-Papiere, 20. Juni 1977
- Matthöfer, H.: Humanisierung der Arbeit und Produktivität in der Industrie-gesellschaft. Köln 1977
- Mayntz, R. (Hrsg.): Bürokratische Organisation. Köln 1971
- Mayntz, R.: Soziologie der öffentlichen Verwaltung. Heidelberg, Karlsruhe 1978
- Menrad, S.: Kosten und Leistung. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart 1976⁴, Sp.2280-2290
- Mergner, U., Osterland, M., Pelte, K.: Arbeitsbedingungen im Wandel. Eine Literaturstudie zur Entwicklung von Belastungen und Qualifikationsanforderungen in der BRD (Schriftenreihe der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Band 70). Göttingen 1975
- Michaelis, H.: Die Sehnenscheidenentzündung als Berufskrankheit. In: Der Angestellte (DAG) 20/1967
- Michalski, W. (Hrsg.): Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit in der öffentlichen Verwaltung. Hamburg 1970
- Mittelmeier, H., Bährens, F., Sprenger, K., Tönnis, D.: Gutachten zur Frage von Arbeitsschäden an Haltungs- und Bewegungsapparat durch Büro-maschinenarbeit. Unveröffentl. Manuskript 1967, Zusammenfassender Überblick, in: DAG 1967, 1969, sowie Manuskript H. Mittelmeier
- Möhler, E.: Stehen und Sitzen während der Arbeit. In: Arbeitsökonomie und Arbeitsschutz 7/1963
- Morell, P.: Was kostet die Verwaltung - was darf sie kosten? Bad Harzburg 1973
- Morgan, C.T., Cook, J.S., Chapanis, A., Lund, M.W.: Human engineering guide to equipment design. New York 1963
- Mühlhäuser, O.: Beschäftigungseffekte des technischen Wandels. (RKW-Schriftenreihe Technischer Fortschritt und struktureller Wandel). Frankfurt/Main 1970
- Mumford, L.: Mythos der Maschine, Wien 1974
- Munter, H.: Organisierte Textverarbeitung in Stufen. In: Bürotechnik BTA/bto 12/1976
- Munter, H.: Wirkliche Rationalisierungseffekte beim organisierten Schreibdienst. In: BZB 79/1967, S.18-20
- Naville, P.: Vers l'automatisme social. Paris 1963
- Nechutniss, R.: Schreibplätze: zentral oder dezentral? In: Büro und EDV 26/1975, S.26-28

- Nemececk, J., Grandjean, E.: Arbeitsphysiologische Untersuchungen über die Lichtgebung in Großraumbüros. In: Arbeit und Leistung 10/1971, S.185-189
- Nemececk, J., Grandjean, E.: Beleuchtung und Sehen im Büroraum. In: Zeitschrift für Präventivmedizin 16/1971, S.423-424
- Neuberger, O.: Theorien der Arbeitszufriedenheit. Stuttgart usw. 1974
- Noack, E., Hansen, H., Kral, H.: Rationelle Organisation der Schreibarbeiten. Leipzig 1973
- Noth, D., Oehl, W., Trautwein-Kalms, G.: Angestellte - bevorzugte Objekte der neuen Rationalisierungswelle. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 6/1977, S.359f.
- Offe, K.: Leistungsprinzip und industrielle Arbeit. Frankfurt/Main 1970
 OECD/Committee for Scientific and Technological Policy: Policies for Innovation in the Service Sector, Analytical Report. Paris 26th April (1976)
- Oettle, K.: Über den Charakter öffentlich-wirtschaftlicher Zielsetzungen. In: Zeitschr. für betriebswirtschaftliche Forschung, 1966, S.241-259
- Ollefs, H.: Zur Orthopädie des Sitzens. In: Zeitschrift für Orthopädie 4/1951
- Oppenländer, K.H.: Wirtschaftliche Auswirkungen des technischen Wandels in der Industrie. Frankfurt/Main 1971
- Ostrau, B.: Das Diktat der Automaten. Vom Diktiergerät zur automatischen Textverarbeitung. In: Das moderne Büro, Verlagsbeilage der Süddeutschen Zeitung vom 2.11.1977
- Otto, Ge.: Moderne Kommunikationstechniken im Bereich der Textverarbeitung unter besonderer Berücksichtigung des Massenmediums Presse (maschinenverfäligte Magisterarbeit). Berlin 1974
- Otto, Gu.: Theoretische und empirische Probleme rationalisierungsbedingter Überwälzungseffekte in der Büroorganisation (unveröffentl. Manuskript). Berlin 1979
- Peikert, J.: Frauenarbeit - Proletarisierung auf Widerruf?. In: Offe, C. (Hrsg.): Opfer des Arbeitsmarktes. Neuwied 1977, S.71ff.
- Perabo, Ch.: Humanisierung der Arbeit: Ein Fall sozialdemokratischer Reformpolitik. Gießen 1979
- Peters, Th.: Büroarbeitsplatz in arbeitsmedizinischer Sicht. In: Das rationelle Büro 21/1970, S.44-48
- Peters, Th.: Arbeitswissenschaft für die Büropraxis. Herne 1973
- Peters, Th.: Mentale Beanspruchung von Büroangestellten im Schreibdienst und bei Vorzimmertätigkeit. In: Zentralblatt für Arbeitsmedizin 24/1974, S.197-207
- Picot, A.: Experimentelle Organisationsforschung. Methodische und wissenschaftstheoretische Grundlagen. Wiesbaden 1975
- Picot, A.: Betriebliche Umweltbeziehungen und Umweltinformationen. Berlin 1977
- Piduch, E.: Kommentar zum Haushaltsrecht. Stuttgart 1973
- Pirker, Th.: Büro und Maschine. Zur Geschichte und Soziologie der Mechanisierung der Büroarbeit, der Maschinisierung der Büros und der Büroautomation. Tübingen/Basel 1962
- Pirker, Th.: Bürotechnik. Zur Soziologie der maschinellen Informationsbearbeitung. Stuttgart 1963
- Pirker, Th.: Artikel "Büro", in: Wörterbuch der Soziologie, hrsg. v. W. Bernsdorf, Stuttgart 1969

- Pirker, Th. u.a.: Voruntersuchung zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in den Schreibdiensten der Obersten Bundesbehörden. BMFT/HdA Kennzeichen 01 HB 627-AA-TAP 0012, Berlin 1978
- Pirker, Th. u.a.: Vergleichende Untersuchung der Schreibdienste in Obersten Bundesbehörden. Einige vorläufige Zwischenergebnisse der Intensivphase. Berlin, Dezember 1978
- Pirker, Th. u.a.: Vergleichende Untersuchung der Schreibdienste in Obersten Bundesbehörden. Zwischenbericht der Intensivphase. Berlin, Mai 1979
- Pirker, Th. u.a.: Vergleichende Untersuchung der Schreibdienste in Obersten Bundesbehörden. Abschlußbericht. BMFT/HdA Kennzeichen 01 HB 198-AA-TAP-0012, Berlin, September 1979
- Pirker, Th. u.a.: Vergleichende Untersuchung der Schreibdienste in Obersten Bundesbehörden. Zusammenfassung der wichtigsten Untersuchungsergebnisse der Analysephase. Berlin, Oktober 1979
- Pöhler, W.: Information und Verwaltung. Stuttgart 1969
- Pöhler, W. (Hrsg.): ... damit die Arbeit menschlicher wird. Fünf Jahre Aktionsprogramm Humanisierung des Arbeitslebens. Bonn 1979
- Preiss, H.: Berufsbildung und Sicherung der Qualifikation durch Tarifverträge. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 7/1979, S.389ff.
- Preuschen, G.: Fortlaufende Messung der Pulsfrequenz. In: 15. Internat. Kongreß für Arbeitsmedizin IV, 1966, S.677-681
- Preuschen, G.: Die Interpretation von Pulskurven bei intellektueller Arbeit. 3. Internat. Congress on Economics 11.-15.9.1967, Birmingham
- Price, J.L.: Organizational Effectiveness. Homewood/Ill. 1970³
- Price, J.L.: Handbook of Organizational Measurement. Lexington/Mass. 1972
- Pugh, S. u.a.: Dimensions of organization structures. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 14 (1968), S.61-105
- Pugh, S., Hickson, D.J.: Eine dimensionale Analyse demokratischer Strukturen. In: Mayntz, R. (Hrsg.): Bürokratische Organisation. Köln 1971, S.82-93
- Reder, Ch.: Organisationsentwicklung in der öffentlichen Verwaltung. Bern, Stuttgart 1977
- REFA-Verband für Arbeitsstudien: Methodenlehre des Arbeitsstudiums. Teil 1, München 1971
- Reichard, Ch.: Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung. Berlin/New York 1977
- Reichwald, R.: Arbeit als Produktionsfaktor. München 1977
- Reinermann, H.: Erfolgskontrolle im öffentlichen Sektor. In: Betriebswirtschaft, 37. Jg. (1977), Heft 3, S.399-416
- Renner, S.: Ist die organisierte Textverarbeitung human? In: Bürotechnik Heft 24, 1976, S.94, 97
- RKW (Hrsg.): Frauenarbeit und technischer Wandel. Frankfurt 1973
- RKW (Hrsg.): Menschengerechte Arbeit - Erfahrungsaustausch zwischen Forschung und betrieblicher Praxis. Dokumentation zum RKW-Kongreß am 6. und 7.4.1976 in Essen
- Roethlisberger, F.J. und Dickson, W.J.: Management and the Worker. Cambridge/Mass. 1949⁹
- Rosenkranz, H.: Soziale Betriebsorganisation unter anthropologischen und pädagogischen Aspekten. München/Basel 1973
- Rosenstiel u.a.: Organisationspsychologie. Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1972
- Runge, C.: Neue Organisationsformen für die Textverarbeitung. Technologische Entwicklungen ermöglichen eine Kombination von Sachbearbeiter- und Schreibfunktion. In: Bürotechnik, Bd.9, 1976, S.64f.

- Sahm, A.: Humanisierung der Arbeitswelt. Freiburg/Basel/Wien 1976
- Sattler, K.-O., Vilmar, F.: Wirtschaftsdemokratie und Humanisierung des Arbeitslebens. Frankfurt/Main 1978
- Schäfer, H.: Finanzkontrolle und parlamentarische Demokratie. In: Informationsamt der Bundesregierung (Hrsg.): Bulletin Nr. 128 vom 2.12. 1976, S.1225
- Schiefer, F.: Elektronische Datenverarbeitung und Angestellte. Das Eindringen der elektronischen Datenverarbeitung in die Büroarbeit mit seinen Auswirkungen auf die Orientierung der Angestellten und die soziale Organisation der Angestellten und die soziale Organisation des Bürobetriebes, Meisenheim 1969
- Schirmacher, A.: Ermittlung der Arbeitsmengen bei Schreivarbeiten. In: Verwaltungsführung, Organisation, Personalwesen (VOP) Heft 11/12 1978, S.32-42 und Heft 1/1979, S.29-36
- Schmid, G., Treiber, H.: Bürokratie und Politik. München 1975
- Schmidt, G.: Gesellschaftliche Entwicklung und Industriosozologie in den USA. Köln 1974
- Schmidt, J.: Wirtschaftlichkeit in der öffentlichen Verwaltung. Stuttgart 1976
- Schmidtke, H.: Untersuchungen über die Abhängigkeit der Bewegungsgenauigkeit im Raum von der Körperstellung. Forschungsbericht des Landes Nordrhein-Westfalen, Nr.941, 1961
- Schneider, L.: Die Einwirkung des Lichts auf die Stimmung. In: Lichttechnik 11/1959, S.1-11
- Schneider, L.: Optimale Beleuchtungsstärken bei der Arbeit. In: Lichttechnik 15/1963, S.317-322, 363-368
- Schobert, H.: Sitzhaltung - Sitzschäden - Sitzmöbel. Berlin 1962
- Schoeler, A. von: Bürokratiekritik und bürgerfreundliche öffentliche Verwaltung. In: Verwaltungsführung, Organisation, Personalwesen (VOP) 5/1979, S.278-281
- Scholz, G.: Organisationsuntersuchungen in der Bundesverwaltung. In: Die Verwaltung 3/1977, S.333ff.
- Schreyögg/Steinmann/Zauner: Arbeitshumanisierung für Angestellte. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1978
- Schriftenreihe der Hochschule Speyer: Organisation der Ministerien des Bundes und der Länder, Bd.52. Berlin 1973
- Sengenberger, W., Weltz, F.: Weiterbildung und betriebliche Arbeitskräftepolitik. Frankfurt/Köln 1974
- Sengenberger, W., Masse, M., Weltz, F.: Weiterbildung - Aktionsfeld für den Betriebsrat?, Köln/München 1975
- Siedentopf, H. (Hrg.): Bewertungssysteme für den öffentlichen Dienst Baden-Baden 1977
- Simon, H.: Das Verwaltungshandeln. Stuttgart 1955
- Simonis, U.E.: Ansätze zur Bestimmung von Lebensqualität. In: Vorgänge 4/1973
- Smith, Adam: Der Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursache. Aus dem Engl. übertragen und mit einer Würdigung von H.E. Recktenwald. München 1974
- Sozialwissenschaftliche Forschergruppe an der FU Berlin: Institutionelle und subjektive Bedingungen der Partizipation im Krankenhaus. Berlin 1975 (unveröffentlichtes Manuskript)
- Sozialwissenschaftliche Forschergruppe an der FU Berlin: Die öffentlich verfaßte Sozialforschung (amtliche Statistik) als Element eines Informations-, Kommunikations- und Entscheidungssystems. Berlin 1975 (unveröffentlichtes Manuskript)

- Springer, G. (Hrsg.): Wissensspeicher Verwaltungsarbeit. Berlin (DDR) 1978
- Staffel, F.: Zur Hygiene des Sitzens. In: Zentralblatt der allgemeinen Gesundheitspflege 3/1884
- Steffen, M., Niestrath, F.H.: Die Ausgliederung älterer Arbeitnehmer aus dem Arbeitsmarkt - Individuelles Versagen oder gesellschaftliche Notwendigkeit. In: Offe, C.: Opfer des Arbeitsmarktes. Neuwied 1977, S.93ff.
- Stier, F.: Zweckmäßige Arbeitssitze. In: Rationalisierung 10/1959, S.220
- Stoll, Ch.: Über die Zusammenhänge zwischen Tisch-, Stuhl- und Fußstuhlhöhe am Arbeitsplatz. In: Mensch und Arbeit 12/1960, S.20
- Stoll, Ch.: Richtiges Sitzen am Arbeitsplatz. In: Das rationelle Büro 21/1970, S.46f.
- Straßer, L.: Rationalisierung und Humanisierung am Beispiel der Textverarbeitung. In: AWW-Fachinformation, Juni 1977
- Strebel, H.: Betriebswirtschaftslehre und öffentliche Verwaltung, in: Kiefer, D., Strebel, H., Wolff, R.: Ökonomische Fragen der öffentlichen Verwaltung. Baden-Baden 1977, S.9-24
- Strebel, H.: Kostenvergleichsrechnungen, in: Kiefer, D., Strebel, H., Wolff, R. Ökonomische Fragen der öffentlichen Verwaltung. Baden-Baden 1977, S.41-66
- Szala, A. (Hrsg.): The use of time. Paris 1972
- Taylor, F.W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. München 1919²
- Thompson, J.D.: Organizations in Action. New York 1967
- Tiemann, B., Tiemann, S.: Zum staatsrechtlichen Standort der Finanzkontrolle in rechtsvergleichender Sicht. In: Der Staat 3/1974
- Tiemann, S.: Die staatsrechtliche Stellung der Finanzkontrolle des Bundes. In: Schriften zum öffentlichen Recht Bd.244/1974
- Tofaute, H.: Probleme des Personaleinsatzes im öffentlichen Dienst. Köln 1974
- Touraine, A.: L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault. Paris 1956
- Türk, H. (Hrsg.): Organisationstheorie. Hamburg 1975
- Tully, C.J.: Humanisierung der Arbeit zwischen Rationalität und Effektivität. München, November 1976 (unveröffentl. Manuskript)
- Udris, J. & Barth, H.: Beanspruchungsaspekte der Arbeitsorganisation im Bürobereich. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 30 (2 NF) 1976, S.87-91
- Ulrich, E.: Arbeitswechsel und Aufgabenerweiterung. In: REFA-Nachrichten 1972, S.25, 265-275
- Ulrich, H.: Die Unternehmung als produktives soziales System. Bern 1970²
- Valentin, H. (Hrsg.): Arbeitsmedizin Band 2 - Berufskrankheiten. Stuttgart, Thieme 1979
- Vilmar, Fritz: Menschenwürde im Betrieb. Reinbek 1973
- Volpert, W.: Die "Humanisierung der Arbeit" und die Arbeitswissenschaft. Köln 1974
- Votteler, A.: Multimobiles Wohnen 1980. Stuttgart 1971
- Vroom/Deci: Management and Motivation. Harmondsworth 1970
- Wachtler, G.: Humanisierung der Arbeit und Industriesoziologie. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1979

- Wagner/Kirchoff: Forschungsprogramm Staatsorganisation im Auftrag des BMI. In: Speyerer Arbeitshefte 20/1978
- Wahl, Rainer: Probleme der Ministerialorganisation. In: Der Staat 3/1974
- Walker, Kenneth: Mitbestimmung im Management im internationalen Vergleich. In: Soziale Welt 26/1975
- Weltz, F., Pirker, Th., Schulz-Wild u.a.: Zur Einführung numerisch gesteuertes Werkzeugmaschinen. RKW-Projekt, unveröffentl. Bericht, 1970/71
- Weltz, F., Jacobi, U., Lullies, V., Becker, W.: Menschengerechte Arbeitsgestaltung in der Textverarbeitung. Forschungsbericht HdA/BMFT. München 1979
- Weltz, F., Jacobi, U., Becker, W.: Humanisierung der Arbeitsbedingungen in der Textverarbeitung und beim Dialogverkehr am Datensichtgerät. HdA-Projekt 01 HB 177 AA TAP 0012, Zwischenbericht Juni 1979
- Wiethold, F.: Hypothesen zum Zusammenhang von technisch-organisatorischer Entwicklung des Arbeitsprozesses und Entwicklung der Qualifikationsanforderungen. In: WSI-Mitteilungen Heft 6/1978, S.321-332
- Winckelmann, W.: Wirtschaftlichkeit der öffentlichen Verwaltung. In: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1956, S.557-573
- Wolff, R.: Grundlagen für Wirtschaftlichkeitsberechnungen in der öffentlichen Verwaltung. In: Kiefer, D., Strebel, H., Wolff, R.: Ökonomische Fragen der öffentlichen Verwaltung. Baden-Baden 1977, S.25-40
- Wolff, S. u.a.: Arbeitssituationen in der öffentlichen Verwaltung. Frankfurt/New York 1979
- Woodward, J.: Technologie - Organisationsform und Erfolg. In: Mayntz, R. (Hrsg.): Bürokratische Organisation. Köln 1971, S.155-158
- Yuchtman, E. und Seashore, St.E.: Ein Systemansatz zur Erfassung organisationaler Effektivität. In: Türk, K. (Hrsg.): Organisationstheorie, Hamburg 1975, S.84-102
- Zangemeister, C.: Nutzwertanalyse in der Systemtechnik. München 1970
- Zappe, G.: Die Elektronik macht Telex bürofreundlich. Fernschreiber nahe an den Arbeitsplatz rücken, in: Handelsblatt vom 15.2.1978
- Zentrale Schreibdienste: Auswirkungen für die betroffenen Arbeitnehmerinnen (o. Verf.), in: Gewerkschaftliche Monatshefte 7/1977
- "Zu späte Einsicht?", Betrachtungen zu unwirtschaftlicher Sparsamkeit (o. Verf.), in: Die Bundesverwaltung, Nr. 12/1977, S.85f. und Kap.9

2. Gutachten, Dokumente, Verbandsschriften

- Ausschuß für wirtschaftliche Verwaltung in Wirtschaft und Öffentlicher Hand e. V. (AMW): Ausstattung von Schreibmaschinenarbeitsplätzen, AWW-Merkblatt Arbeitsplatzgestaltung 2, Ausg. November 1975
- Ausschuß für Stufenmodell - Organisatorische Maßnahmen der Textverarbeitung, AWW-Merkblatt Textverarbeitung 2, Ausg. Oktober 1975
- Ausschuß für wirtschaftliche Verwaltung in Wirtschaft und Öffentlicher Hand e. V. (AWV): Bürogestaltung im Spannungsfeld zwischen Humanität und Wirtschaftlichkeit. Fachbericht 25, Eschborn 1977
- Ausschuß für wirtschaftliche Verwaltung in Wirtschaft und Öffentlicher Hand e. V. (AWV): Rationalisierung und Humanisierung im Büro durch Organisierte Textverarbeitung - Problemlösungen für die Praxis. Ergebnisse KTV 77, Eschborn 1977

- Ausschuß für wirtschaftliche Verwaltung in Wirtschaft und öffentlicher Hand e. V. (AWV): Rationalisierung und Humanisierung im Büro durch Organisierte Textverarbeitung - Beiträge zu den Humanthemen. Ergebnisse KTV 77, Eschborn 1977
- Ausschuß für wirtschaftliche Verwaltung in Wirtschaft und öffentlicher Hand e. V. (AWV): Rationalisierung und Humanisierung der Büroarbeit. AWW-Papier 20, Eschborn 1977
- Ausschuß für wirtschaftliche Verwaltung in Wirtschaft und öffentlicher Hand e. V. (AWV): Textverarbeitung ist Teamarbeit. Ergebnisse KTV 78. Eschborn 1978
- Ausschuß für wirtschaftliche Verwaltung in Wirtschaft und öffentlicher Hand e. V. (AWV): Grundlagen humaner Arbeitsplatz- und Arbeitsraumgestaltung im Büro. AWW-Papiere 22-23, Eschborn 1979
- Bayerischer Oberster Rechnungshof. Hinweise für die Durchführung von Schreibdienstuntersuchungen. 1977
- Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft: Empfehlung für die Durchführung von Fortbildungslehrgängen zur Vorbereitung auf die Prüfung zum anerkannten Abschluß Geprüfte Sekretärin / Geprüfter Sekretär vom 18. Sept. 1978; Beilage zum Bundesanzeiger Nr.192/78
- Bundesministerium der Finanzen: Bericht über die Arbeitsuntersuchung im Schreibdienst des Bundesfinanzministeriums von April bis Juni 1974. Bonn, November 1974
- Bundesministerium der Finanzen: Leitfaden für Arbeitsuntersuchungen im BMF. Stand: März 1979
- Bundesministerium für Forschung und Technologie: Forschung zur Humanisierung des Arbeitslebens, Aktionsprogramm, Bonn 1974
- Bundesministerium für Forschung und Technologie: Schwerpunkte der Förderaktivitäten des Bundesministeriums für Forschung und Technologie im Rahmen des Forschungsprogramms "Humanisierung des Arbeitslebens", in: BMFT-Mitteilungen, November 1976
- Bundesministerium für Forschung und Technologie, Bundesministerium für das Post- und Fernmeldewesen (Hrsg.): Programm der Bundesregierung zur Förderung von Forschung und Entwicklung im Bereich der Technischen Kommunikation 1978-1982. Bonn 1979
- Bundesministerium des Inneren: Bericht der Bundesregierung zum Personalbedarf an Schreibkräften, 11.12.1975
- Bundesministerium des Inneren: Bericht der Bundesregierung zum Personalbedarf an Schreibkräften, Ergänzungsbericht zum Bericht vom 11.12.1975, 15.4.1977
- Bundesministerium des Inneren: Ermittlung und Erfassung der Arbeitsmengen bei Schreibarbeiten, 25.1.1977
- Bundesministerium des Inneren: Richtlinien über Schreibprämien für Angestellte in organisatorisch zusammengefaßten Schreibdiensten (Prämienrichtlinien für den Schreibdienst)
- Bundesministerium des Inneren: Arbeitsgruppe Ermittlung des Bedarfs an Schreibkräften im Bundesministerium des Inneren, Entwurf "Vorläufige Richtlinien der Bundesregierung für die Ermittlung des Bedarfs an Schreibkräften", Bonn, 3.3.1977
- Bundesministerium der Justiz: Bericht über die Arbeitsuntersuchung im Schreibdienst des Bundesministeriums der Justiz, 1975
- Bundesministerium der Justiz: Bericht über die Arbeitsuntersuchung im Schreibdienst des Bundesministeriums der Justiz, Teilbereich: Büronebenaktivitäten, November 1977
- Bundesministerium der Verteidigung: Richtlinien zur Einrichtung und Durchführung organisierter und zentralisierter Schreibdienste (ZSD) mit leistungsabhängiger Prämienzahlung, 3.11.1972

- Bundesministerium der Verteidigung: Auswertung der Schriftgutuntersuchung bei den Unterabteilungen und im Haus, 19.5.1976
- Bundesministerium der Verteidigung: Merkblatt Schriftgutanalyse (Ermittlung der Anschläge innerhalb eines Zeitraums von 6 Wochen), Februar 1976
- Bundesministerium der Verteidigung: Organisation des Schreibdienstes im Bundesministerium der Verteidigung (BMVg), 21.11.1977
- Bundesrechnungshof: Bericht über den Einsatz von Schreibkräften bei Bundesbehörden, Frankfurt 1975
- Bundesrechnungshof: Empfehlungen für die Textverarbeitung, Frankfurt/Main, Präsident des Bundesrechnungshofes. Darmstadt, Bundesstelle für Büroorganisation und Bürotechnik, 1975
- Bundesstelle für Büroorganisation und Bürotechnik: Ausstattung von Schreibmaschinenarbeitsplätzen. BBB-Merkblatt M 6, Köln 1975
- Bundesstelle für Büroorganisation und Bürotechnik: Regeln für das Phondiktat. BBB-Merkblatt M 20, Juli 1977
- DFVLR-HdA, Projektträger "Humanisierung des Arbeitslebens", Fachkonferenz und Ausschreibung "Büroarbeit". Schreib- und Sekretariatsarbeit und routinisierte Sachbearbeitung, Dezember 1976
- Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung bei der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer: Forschungsprogramm Staatsorganisation. Speyer 1978
- Forschungsinstitut für wirtschaftlichen und sozialen Wandel: wirtschaftlicher und sozialer Wandel in der Bundesrepublik Deutschland
- Frese, M., Stern, K., Volpert, W.: Arbeitspsychologische Belastungen für Beschäftigte im Schreibdienst. Kurzgutachten für die ÖTV, Berlin, o.D.
- Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien. Allgemeiner Teil (GGO I) und Anhang II (Kanzleianweisung), Januar 1974
- Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien: Entwurf GGO I - Hauptteil und Anhang II: Anweisung für die Schriftguterstellung, Stand: 1.9.1976
- Intertext, 5. Europäischer Kongreß für Textverarbeitung, Zusammenfassung der Referate und Diskussionen, 6. - 9.11.1977
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt): Organisationsuntersuchungen in der Kommunalverwaltung, Köln 1977⁵
- Kongreß für Textverarbeitung Köln: Humanisierung der Textverarbeitung im Spannungsfeld zwischen sozialer Verantwortung und Anforderungen der Leistungsgesellschaft, 1977
- Mc Kinley & Co.: Management System für ein Bundesministerium am Beispiel des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Projektgruppe für Regierungs- und Verwaltungsreform, Januar 1973
- Richtlinien für die Organisation des Schreibdienstes, in: Sonderdruck aus den Mitteilungen für die Verwaltung der Freien und Hansestadt Hamburg, 5/1966
- Senator für Inneres, Berlin: Rationelle Schreibdienstorganisation, Berlin 1976
- Senator für Inneres, Berlin: 18. Tagung der Arbeitsgemeinschaft von Verwaltungen des Bundes und der Länder für Vordruck- und Bürowesen, 27. - 29. Sept. 1978 in Bremen
- Ulldall Unternehmensberatung: Allgemeine Grundsätze zur zweckmäßigen und wirtschaftlichen Organisation des innerbetrieblichen Schriftguttransportes. Hamburg 1977
- Verordnung über die Prüfung zum anerkannten Abschluß Geprüfte Sekretärin/Geprüfter Sekretär vom 17.1.1975, BGBI. I, 1975, S.273ff.

- WIBERA-Wirtschaftsberatung AG: Gutachten über Organisation und Wirtschaftlichkeit des Schreibdienstes, der Sekretariate sowie des Vervielfältigungs- und Vordruckwesens beim Bundesminister des Inneren, Bonn, Nr.36 1109 vom 10.10.1969
- WIBERA-Wirtschaftsberatung AG: Gutachten über Organisation und Wirtschaftlichkeit der Universität Hohenheim. Teil P: Innerer Dienstbetrieb, IV: Schreibereich
- WIBERA-Wirtschaftsberatung AG: Gutachten über Organisation und Wirtschaftlichkeit der Stadtverwaltung Saarlouis; Bd.1: Allgemeine Organisationsangelegenheiten
- WIBERA-Wirtschaftsberatung AG: Möglichkeiten der Reorganisation des Schreibdienstes, aus: Gutachten über die Organisation des Sparkassenverbandes, Allgemeiner Teil

ANHANG

1. BESCHREIBUNG DER EINGESETZTEN INSTRUMENTE

Kurzfragebogen für Schreibkräfte

Dieser Fragebogen diene in den großen Ressorts (BMI, BMVg, BMWi) zur Zufallsauswahl von Untersuchungsgruppen, und zwar geschichtet nach dem Arbeitsplatztypus (Einzelarbeitsplatz mit Mischständigkeit, Einzelarbeitsplatz mit überwiegender Schreibtätigkeit, Arbeitsplatz in einer Schreibgruppe).

Hauptfragebogen für Schreibkräfte (Teil 1)

Mit diesem Fragebogen wurden die Arbeitsplatzbedingungen, Arbeitsabläufe, Arbeitsverteilung, organisatorische Struktur, Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen, Entscheidungsbeteiligung sowie arbeitsbezogene Bedürfnisstrukturen erfaßt.

Hauptfragebogen für Schreibkräfte (Teil 2)

Mit diesem Fragebogen wurden vorrangig Daten zu den Bereichen Arbeits- und Betriebszufriedenheit, Konflikt- und Problemlösungsverhalten, Beurteilung des Umfeldes durch die Schreibkräfte etc. erhoben.

Sozialstatistikfragebogen

Mit diesem Instrument wurden alle für diese Untersuchung relevanten Individualdaten der Schreibkräfte erhoben.

Kurzfragebogen für Diktierberechtigte

Dieses Instrument erfüllte eine Doppelfunktion: Einmal wurden einige wenige, aber besonders wichtige Merkmale des Schreibdienstumfeldes auf sehr breiter Basis erhoben. Zum anderen wurde auf der Basis dieser Vorbefragung nach dem Zufallsprinzip ein entsprechender Diktierberechtigtenkreis ausgewählt, der den an der Untersuchung beteiligten Schreibkräften abteilungsmäßig zugeordnet werden kann. Diese Diktierberechtigten wurden zusätzlich mit dem im folgenden skizzierten ausführlichen Fragebogen schriftlich befragt.

Hauptfragebogen für Diktierberechtigte

Wesentliche Bereiche dieses Fragebogens sind: Aufgaben- und Tätigkeitsstruktur, Kommunikations- und Kooperationsstruktur, Anforderungen an die Schreibdienste sowie Zufriedenheit mit den Schreibdiensten und der Schreibdienstorganisation, Delegierbarkeit von Nebentätigkeiten etc.

Fragebogen für Angehörige des Mittleren Dienstes

Mit diesem Fragebogen sollte vorrangig erfaßt werden, inwieweit im weiteren Schreibdienstumfeld Aufgaben wahrgenommen werden, die Schreibdienstfunktionen entsprechen und inwieweit durch dieses Umfeld eine arbeitsbezogene Be- bzw. Entlastung des Schreibdienstes eintritt.

Tätigkeitsanalyse

Die qualitative und quantitative Tätigkeitsstruktur der Schreibkräfte wurde durch Selbstaufschreibung mit standardisierten Formblättern erhoben. Dieses Instrument ist von zentraler Bedeutung zur Bestimmung des Entmischungsgrades nach quantitativen und qualitativen Gesichtspunkten.

Schriftgutanalyse

Mit standardisierten Formblättern wurden mittels Selbstaufschreibung durch die Schreibkräfte die relevanten quantitativen und qualitativen Aspekte des anfallenden Schriftgutes sowie der Prozeß der Schriftguterstellung erfaßt.

Schriftgutflußanalyse

Alle mit der Schriftguterstellung befaßten Personen (Diktierberechtigte, Schreibdienst(gruppen)leiterinnen, Schreibkräfte) wurden gebeten, die dem jeweiligen Schriftgut als Laufzettel beizufügenden Formblätter auszufüllen. Hierauf basierend wurden mittlere Durchlaufzeiten der Schriftstücke, verwendete Transportwege und Verweilzeiten ermittelt.

Experteninterviews

Kleinere, jedoch besonders wichtige Personengruppen wie beispielsweise Schreibdienstleiterinnen, Vertreter der Personal- und Organisationsreferate und des Inneren Dienstes wurden anhand von Gesprächsleitfäden interviewt. Vorrangiges Ziel dieser Expertengespräche war in der Vorphase die Erfassung der Dimensionen des Untersuchungsfeldes, in der Intensivphase die Ermittlung von zusätzlichen Problemfeldern und die Kontrolle der mit anderen Instrumenten gewonnenen Daten. Parallel wurden außerhalb der Ressorts Expertengespräche mit Vertretern gesellschaftlich relevanter Institutionen etc. (vgl. Dokumentenanalyse) geführt.

Dokumentenanalyse

Hiebei wurden Daten zur Personallage der Ressorts (Krankenstand, Fluktuation) sowie organisationsrelevante Unterlagen und ressortinterne Dokumente - soweit sie zugänglich und für den Schreibbereich von Bedeutung sind - analysiert und ausgewertet.

Hinzu kommt die Analyse des statistischen Datenmaterials einiger für den Untersuchungszusammenhang relevanter gesellschaftlicher Institutionen - wie Bundesversicherungsanstalt für Angestellte (BfA), regionale Arbeitsämter, Bundesanstalt für Arbeit (BA), Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) - über Schreibkräfte sowie die Analyse von Dokumenten und Literatur der Büromaschinenanbieter, Büroorganisationsfachleute, Verbände etc. und die Sekundäranalyse anderer empirischer Untersuchungen im Bürobereich.

Gruppendiskussion

Dieses Instrument diente vorrangig der Rückkoppelung von Untersuchungsergebnissen in den Schreibbereich und darüber hinaus der Kontrolle der gewonnenen Daten.

ZUR ERFASSUNG KURZZEITIGER BELASTUNGSFOLGEN WURDEN FOLGENDE STANDARDISIERTE PSYCHOLOGISCHE TESTS EINGESETZT, UND ZWAR JEWEILS VOR UND NACH DER ARBEIT:

Berufs-Eignungs-Test Untertest 8 (BET 8)

Der BET ist aus einer Übersetzung und Modifikation einer amerikanischen Testbatterie hervorgegangen. Der Untertest Nr. 8 ist als gesonderter Test verwendbar. Er gilt als ein psychomotorischer Fähigkeitstest und soll motorische Geschicklichkeit und schnelle präzise Auge-Hand-Koordination erfassen. Diese Fähigkeiten sollen mit zunehmender Ermüdung nachlassen.

Konzentrations-Leistungstest (KLT)

Dieser Test verlangt einfache Rechenoperationen (Addition und Subtraktion) mit anschließendem kurzzeitigem Im-Gedächtnis-Behalten des Ergebnisses einer Aufgabe, bis auch die nachfolgende Aufgabe ausgerechnet ist, um dann beide Ergebnisse miteinander zu verrechnen. Mit diesem Verfahren soll der Aspekt der ausdauernden Konzentrationsanspannung erfaßt werden.

Eigenzustands-Skala (EZ)

Bei dieser Skala handelt es sich um ein standardisiertes Verfahren zur Ermittlung der augenblicklich erlebten Zustandslage des arbeitenden Menschen. Es werden situationsgegebene Einzelzustände erfaßt, die zusammengekommen eine Gesamtbefindlichkeit widerspiegeln.

Skalen zur inneren Angespanntheit

Die Skala zur inneren Angespanntheit, die von einem aktivierungstheoretischen Ansatz ausgeht, stellt ein einfaches Maß für die jeweilige Höhe der psychischen Beanspruchung dar. Die Skalen zur körperlichen und nervlichen Befindlichkeit werden ebenfalls in Form einer augenblicklichen Zustandsbeschreibung eingesetzt und sollen den Grad innerer Angespanntheit bzw. Entspanntheit widerspiegeln.

Verfahren zur Messung der Flimmerverschmelzungsfrequenz (VFV)

Dieses Verfahren gilt in mehreren Wissenschaften (Arbeitspsychologie, Arbeitsmedizin, Physiologie, Arbeitswissenschaft) als bewährte Methode zur Ermittlung der Ermüdung.

ZUR ERMITTLUNG DER MITTELFRISTIGEN BELASTUNGSFOLGEN WURDEN FOLGENDE INSTRUMENTE EINGESETZT:

Fragebogen zur Erfassung der Arbeitsbeanspruchung (FEA)

Mit diesem Fragebogen wurde eine Reihe von Beanspruchungsfaktoren aus den konkreten Arbeits- und Anforderungsgegebenheiten der Schreibkräfte abgefragt.

Dieses Verfahren besteht aus einer Anzahl von Faktoren, die sich in früheren Beanspruchungsuntersuchungen bewährt haben, und aus neu entwickelten, speziell auf die Belange der Schreibkräfte ausgerichteten Faktoren.

Fragebogen zur Erfassung der subjektiven Belastung

Diese von WEYER und HODAPP entwickelte Methode, die auf dem Streßmodell von LAZARUS basiert, bezieht sich auf die aktuellen Belastungsfolgen durch Arbeit, Haushalt und Familie sowie deren Rückwirkungen auf den Berufs- und Freizeitbereich. Auch dieses Instrument wurde durch eigene - speziell auf die Untersuchung ausgerichtete - Fragen ergänzt.

Wunschliste und Satzergänzungsverfahren

Diese beiden Instrumente sind für diese Untersuchung entwickelt worden und haben das Ziel, die Bedürfnisse und Wünsche der Schreibkräfte für den Arbeitsbereich und für die arbeitsfreie Zeit zu ermitteln, die dann im Vergleich zu den realen Daten aus der Zeit-Budget-Analyse gesetzt werden können.

Zeit-Budget-Analyse

Hier wird die Ermittlung des außerberuflichen Zeitablaufs in Form von Tagebuchselbstaufschreibungen durchgeführt. Ziel dieses Instruments ist die Erfassung der Wechselbeziehung zwischen Berufsleben (daraus resultierenden Beanspruchungen) und außerberuflichem Leben. Von diesem Verfahren werden insbesondere Aufschlüsse über latente und mittelfristige Beanspruchungsfolgen erwartet.

Fragebogen zur habituellen Leistungsmotiviertheit (FLM)

Mit diesem Instrument soll die überdauernde Leistungsmotiviertheit im Gegensatz zur aktuellen motivationalen Lage angesprochen werden. Dieses Verfahren behandelt eine Variable, die deutlich von der aktuellen Handlungsbereitschaft, wie sie beispielsweise in der EZ-Skala sich ausdrückt, zu unterscheiden ist. Insbesondere gibt dieser Test Aufschluß über Orientierung an der sozialen Erwünschtheit. Diese Orientierung ist für die Interpretation fast aller Fragebogenergebnisse wichtig.

Physiologische Ergänzungsmessungen

Dieser Methodenblock bestand aus zwei Messungen. Zum einen wurde bei jeder Schreibkraft, die an der Untersuchung teilnahm, die Sehschärfe mittels eines RODATEST-Apparates untersucht, zum anderen mit einem Audiometer eine Hörschwellenbestimmung vorgenommen. Diese beiden physiologischen Parameter müssen bei der Beurteilung der Arbeitsplätze unter ergonomischen Gesichtspunkten, wie auch bei der Interpretation gewisser Präferenzen der Schreibkräfte (z. B. "Ich schreibe gerne/ungerne Phonodiktat") berücksichtigt werden.

Bestimmung der ergonomischen und technisch-physikalischen Arbeitsbedingungen

Durch ergonomische Messungen wurden Möbel (Schreibtischstühle, Tischhöhe etc.), Arbeitsmittel (z. B. Tastaturhöhe bei Schreibmaschinen) usw. auf ihre optimale Anpassung an den menschlichen Organismus hin untersucht.

Messung der physikalischen Umwelt: Hierzu gehören insbesondere Lärmmessungen (Durchschnitts- und Spitzenwerte), Lichtmessungen (Blendung!), Messungen des Raumklimas (Luftzug, Luftfeuchte etc.).

2.. ÜBERSICHT ÜBER DEN PROJEKTVERLAUF

I. Vorphase: 15.12.1977 - 30.6.1978

1. Operationalisierung des Forschungskonzeptes
2. Entwicklung von Koordinations- und Kooperationsbeziehungen zwischen den beteiligten Forschergruppen
3. Auswertung von wissenschaftlicher Literatur, Gutachten, praxisorientierter Literatur, Anbieterliteratur, Drucksachen und Materialien des Bundestages, der obersten Bundesbehörden etc.
4. Beginn der Felderschließung: Expertengespräche mit den jeweiligen Vertretern des Inneren Dienstes sowie des Organisations- und Personalreferats anhand von Gesprächsleitfäden, die durch Gespräche mit Schreibkräften und Diktierberechtigten ergänzt wurden.
5. Anfertigung eines Berichts über die Vorphase sowie eines detaillierten Konzepts bzw. Antrags für die Intensivphase.
6. Ausarbeitung der Instrumente für die Intensivphase.

III. Intensivphase: 1.8.1978 - 31.8.1979

1. Fortsetzung der Literatur- und Dokumentenanalyse
2. Maßnahmen zur Felderschließung:
Bildung von Koordinationsausschüssen, bestehend aus Vertretern der Dienststellen, der Personalräte und den Wissenschaftlergruppen, zur Planung und Koordination aller Erhebungsschritte sowie zur Diskussion aller einzusetzenden Instrumente. Im BMFT, BMJ, BMVg, BMWi und BMZ konstituierten sich diese Ausschüsse im Laufe des Oktober 1978 (im BMI im Februar 1979). Weitere Sitzungen fanden vor jedem einzelnen Forschungsschritt statt.

Durchführung von Informations- und Motivationsveranstaltungen und Einzelgespräche mit Schreibkräften.
Abfassen von Informations- und Motivationsschreiben an Schreibkräfte, Diktierberechtigte und Angehörige des Mittleren Dienstes vor dem Einsatz der jeweiligen Erhebungsinstrumente bzw. Instrumentenpakete.
3. Datenauswertung: Zwischenauswertungen erfolgten kontinuierlich mit dem Datenrücklauf.
4. Erstellung eines Kurzberichtes mit ersten Zwischenergebnissen im Dezember 1978 und eines ausführlichen Zwischenberichts im Mai 1979 sowie des vorliegenden Abschlußberichts.
In Abstimmung mit den Ressorts und den Betroffenen wurden basierend auf den Ergebnissen dieser Untersuchung erste Modellvorschläge gemacht.

3. INSTRUMENTENEINSATZ (1)

Kurzfragebogen für Schreibkräfte

(schriftliche Befragung im BMI, BMVg und BMWi)
Einsatz im November 1978 - ca. 700 Angeschriebene

Hauptfragebogen für Schreibkräfte (Teil 1) und Fragebogen zur Sozialstatistik

("Klassenzimmer"-Befragungen, Einzelinterviews oder schriftliche Befragungen)
Einsatz von Ende Oktober bis Anfang Dezember 1978 - ca. 400 Angesprochene

Instrumente zur Belastung und Beanspruchung

Einsatz von Ende Oktober 1978 bis Ende Januar 1979 - etwa 400 Angesprochene

Ergonomische und technisch-physikalische Messungen

Durchführung ab Ende Oktober 1978

Tätigkeits- und Schriftgutanalyse

(Selbstaufschreibung)
Einsatz ab Anfang November 1978 - ca. 8.000 Fälle/Erhebungsbögen (2)

Kurzfragebogen für Diktierberechtigte

(schriftliche Befragung im BMFT, BMI, BMJ, BMWi und BMZ)
Einsatz ab Dezember 1978 - ca. 2.500 Angeschriebene

Hauptfragebogen für Diktierberechtigte

(schriftliche Befragung)
Einsatz ab Februar 1979 - ca. 2.000 Angeschriebene

Schriftgutflußanalyse

(Selbstaufschreibung)
Einsatz ab Februar 1979 - ca. 20.000 Fälle/Erhebungsbögen

Hauptfragebogen für Schreibkräfte (Teil 2)

(schriftliche Befragung)
Einsatz ab April 1979 - ca. 320 Angeschriebene

Fragebogen für Angehörige des Mittleren Dienstes

(schriftliche Befragung im BMFT, BMI, BMJ, BMWi und BMZ)
Einsatz ab Ende Mai 1979 - ca. 430 Angeschriebene

-
- 1 Der Einsatz der Instrumente im BMI erfolgte erst ab Februar 1979.
 - 2 Bei der Schriftgutanalyse wurden mit jedem Erhebungsbogen bis zu maximal 30 Schriftstücke erfaßt.

Expertengespräche

(anhand von Leitfäden in den Ressorts und mit Vertretern verschiedener Institutionen)

Durchführung während des gesamten Untersuchungszeitraums

Gruppendiskussionen mit Schreibkräften

Durchführung im Rahmen von Informationsveranstaltungen und zur Erörterung spezieller Themenbereiche während des gesamten Untersuchungszeitraums.

4. FORSCHUNGSZIELE, FORSCHUNGSABLAUF UND FELDRESTRIKTIONEN

Die eingesetzten Instrumente wurden - sofern es sich nicht um hochstandardisierte Tests handelt - in enger Kooperation mit Verantwortlichen und Betroffenen bzw. deren Vertretern endgültig fertiggestellt. Sie sind - soweit es das Erfordernis der Vergleichbarkeit der Erhebungsdaten erlaubt - an die spezifischen "Erhebungseinheiten" angepaßt und damit so praxisnah wie möglich gestaltet.

Der Einsatz der Instrumentenbündel in den einzelnen Ressorts mußte durch eine Vielzahl von Maßnahmen zur Felderschließung vorbereitet und begleitet werden. Der hierfür erforderliche Zeit- und Personalaufwand war wesentlich umfangreicher als erwartet und eingeplant: teilweise mehrfache, oft langwierige Beratung eines jeden Instruments in den sechs Koordinationsausschüssen (manchmal zusätzlich in den Personalräten), Informations- und Motivationsveranstaltungen, Einzelgespräche mit den zuständigen Sachbearbeitern und Referenten, informierende und motivierende Einzelgespräche mit Schreibkräften und Diktierberechtigten, Abfassen und Verschicken von Informations- und Motivationsschreiben usw. usw.

Zur möglichst komplexen, überblickartigen Erfassung des "Feldes" dienten zunächst die Kurzfragebogen für Diktierberechtigte und Schreibkräfte (Kurzbefragungen für letztere waren nur in den "großen" Ressorts notwendig, da in den drei "kleinen" Ressorts eine Vollerhebung durchgeführt wurde). Hierauf aufbauend wurde eine Auswahl aus dem Kreis der Diktierberechtigten bzw. der Schreibkräfte getroffen; diesem Personenkreis wurde ein umfangreicher "Hauptfragebogen" zur Beantwortung vorgelegt. Ziel war eine tiefergehende, differenzierte Erfassung der vorfindlichen Arbeits- und Organisationsstrukturen sowie deren Bedingungen und Folgen (wie sie von den Betroffenen subjektiv wahrgenommen wurden) und der Urteile, Wünsche und Bedürfnisse der Befragten hinsichtlich dieser Arbeitsstrukturen, -bedingungen etc. In einem weiteren Schritt wurde versucht, zusätzlich zu den unmittelbar vom Schreibdienst Betroffenen auch das weitere Umfeld und seine mögliche Bedeutung für den Schreibbereich zu erfassen. Insbesondere interessierte, inwieweit bei Angehörigen des Mittleren Dienstes faktisch vergleichbare Tätigkeiten geleistet werden (z.B. Bürotätigkeit) und inwieweit im Mittleren Dienst auch Schreibarbeiten anfallen bzw. Schreibaufträge erledigt werden, da dies für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit des Schreibdienstes von Bedeutung wäre.

Zusätzlich zu diesen Befragungen wurden aus arbeitswissenschaftlicher Sicht relevante Arbeitsbedingungen der Schreibkräfte wie Angemessenheit der Arbeitsmittel und physikalisch-räumliche Verhältnisse durch ergono-

mische und physikalische Messungen ermittelt. Des weiteren wurden mit einer Reihe arbeitsphysiologischer und -psychologischer Testverfahren und Messungen die kurz- und längerfristige Beanspruchung und Arbeitsbelastung der Schreibkräfte sowie deren Zusammenhang mit anderen wichtigen Faktoren erfaßt.

Zur Untersuchung wirtschaftlich relevanter Größen sowie zur "Objektivierung" und Kontrolle der "subjektiven" Befragungsdaten wurden - neben den eben skizzierten differenzierten Querschnittsuntersuchungen - zusätzlich Längsschnitterhebungen durchgeführt: Tätigkeitsspektrum und -strukturen der Schreibkräfte, Volumen und Struktur der zu schreibenden Texte und Textvorlagen sowie der Fluß des Schriftgutes (Adressaten, zeitlicher Verlauf etc.) wurden durch Selbstaufschreibung der Beteiligten auf standardisierten Erhebungsbögen erfaßt.

Begleitet wurden alle diese umfassenden quantitativen Erhebungen durch gezielte, vertiefende Gespräche mit Experten und Betroffenen. Die Schreibkräfte wurden über die Ergebnisse der verschiedenen Erhebungen, soweit möglich, in Informationsveranstaltungen, in Gruppendiskussionen oder durch Informationsschreiben unterrichtet.

Parallel zu der umfangreichen primären Datenerhebung im "Feld" erfolgten gleichzeitig eine Sekundäranalyse wichtiger Dokumente bzw. Literatur und zugänglichen statistischen Datenmaterials der Ministerien, der Büromaschinenhersteller, der Büroorganisationsfachleute, der Arbeitsämter, der BfA etc. sowie Expertengespräche mit Vertretern dieser Bereiche.

Die Planung, Koordination und Durchführung des Einsatzes der Instrumente im Feld erforderte wesentlich mehr Aufwand und war wesentlich größeren Restriktionen unterworfen als von den Forschern zunächst veranschlagt worden war. Hieraus ergaben sich immer wieder zeitliche Verzögerungen im Forschungsablauf. Als äußerst zeitintensiv erwiesen sich schon die Abstimmungsprozesse in den sechs Koordinationsausschüssen (teilweise noch zusätzlich mit der Dienststelle und/oder dem Personalrat) über die endgültige Fassung der Instrumente, die Auswahl der zu Befragenden sowie die Terminplanung. Bei einigen wenigen Instrumenten (vor allem Schriftgutflußanalyse, Fragebogen für Angehörige des Mittleren Dienstes) mußten zudem in teilweise recht langwierigen Verhandlungen grundsätzliche Einwände und Bedenken ausgeräumt werden. Dabei ging es im wesentlichen um zwei Problembereiche: Einmal um den Umfang des zu befragenden Personenkreises bzw. die Auswahlkriterien, zum anderen um die abzufragenden Inhalte. So wurden z. B. hinsichtlich der Schriftgutflußanalyse Befürchtungen geäußert, daß dieses Instrument sowohl von den Diktierberechtigten als auch von den Schreibkräften als "Leistungskontrolle" aufgefaßt werden könne. Zumeist gelang es, alle Bedenken auszuräumen und den Einsatz der betreffenden Instrumente in einheitlicher Form - von geringfügigen ressortspezifischen Besonderheiten abgesehen - sicherzustellen (mit Ausnahme des Fragebogens für Angehörige des Mittleren Dienstes, der im BMVG nicht eingesetzt werden konnte). Als äußerst zeit- und personalintensiv erwies sich auch die notwendige Motivation der Diktierberechtigten, Schreibkräfte etc. für eine Teilnahme an den Befragungen und bei einigen Instrumenten deren Einweisung in die Durchführung (insbesondere bei der Selbstaufschreibung). Dies geschah nicht nur durch schriftliche Informationen (Schreibkräfte, Diktierberechtigte, Mittlerer Dienst) und durch Informationsveranstaltungen (Schreibkräfte), sondern auch durch persönliche Ansprache am Arbeitsplatz. Vor allem die beteiligten Schreibkräfte, denen durch die vielfältigen Erhebungsinstrumente ein großes Maß an

Kooperationsbereitschaft abgefordert wurde, mußten immer wieder zur Teilnahme motiviert werden.

Weitere zeitliche Verzögerungen resultierten aus jahreszeitlichen, terminlichen, personellen etc. Gegebenheiten des Feldes. So war ein relativ hoher Anteil der an der Untersuchung beteiligten Personen (Schreibkräfte und Diktierberechtigte gleichermaßen) im Januar (Weihnachtsferien) und in geringerem Ausmaß im Februar im Urlaub. Die zweite Februarhälfte fiel wegen der Ausnahmesituation "Karneval" für Felderhebungen praktisch aus. Auch die Wintex-Übung im Februar/März 1979 - obwohl primär eine militärische Angelegenheit - wirkte sich negativ auf die Erhebungsmöglichkeiten in allen Ressorts aus. Vor allem aber im BMVg, BMI und BMJ waren viele der Schreibkräfte und Diktierberechtigten nicht in den Ressorts anwesend. Unmittelbar nach Beendigung der Übung war die Arbeitsbelastung ungewöhnlich hoch, so daß sich schon wegen der möglichen Verzerrung eine Datenerhebung in diesem Zeitraum verbot.

Die angeführten Faktoren erschwerten und verzögerten die Planung von Erhebungsterminen und machten es notwendig, die vorgesehenen Erhebungszeiträume für die einzelnen Instrumente zu verlängern sowie z. T. erheblich zu verschieben. Zudem konnte wegen der hohen Arbeitsbelastung ein Teil der Betroffenen nicht an jeweils laufenden Untersuchungsschritten teilnehmen. Dies führte z. B. beim Hauptfragebogen für Schreibkräfte, Teil 2 zu einer deutlich geringeren Rücklaufquote als beim Teil 1.

Inhaltliche Restriktionen - vor allem den Hauptfragebogen, Teil 2 betreffend - brachten die Personalratswahlen im März/April 1979 mit sich. Themenbereiche, die im Untersuchungszeitraum 1978 (z. B. im Teil 1 des Hauptfragebogens für Schreibkräfte) ohne Schwierigkeiten behandelt werden konnten, stellten in manchen Fällen jetzt, in der Zeit des Wahlkampfes, für einige Personalratsvertreter ernste Probleme dar.

Für die Auswertung der mit den vielfältigen Instrumenten erhobenen Daten ergaben sich beträchtliche Schwierigkeiten wegen des Umfangs und der Struktur des Datenmaterials: So wurden z. B. mit dem Kurzfragebogen für Diktierberechtigte fast 1600 Personen erfaßt, mit dem Kurzfragebogen für Schreibkräfte fast 600 Personen. Die Tätigkeitsanalyse umfaßt annähernd 3700 Erhebungsfälle, die Schriftgutanalyse basiert auf ca. 15 000 Einzelfällen. Der Hauptfragebogen für Schreibkräfte, Teil 1, zuzüglich des Sozialstatistikfragebogens umfaßt 426 Variablen, der Hauptfragebogen für Diktierberechtigte enthält 645 Variablen. Eine derartige Datenfülle stößt an die Grenzen der Hardware (durch die Anzahl der Fälle) sowie an die Grenzen der Software (durch die Anzahl der Variablen) derzeit zur Verfügung stehender Rechner und statistischer Programmpakete (insbesondere SPSS). Dies trifft vor allem zu für die differenzierte Auswertung der Tätigkeits- und Schriftgutanalyse sowie für das Zusammenspielen der Datensätze der drei Wissenschaftlergruppen. Die hierbei aufgetretenen Probleme waren größer als ursprünglich bei der Projektplanung angenommen und daher nur mit beträchtlichem personellen und zeitlichen Aufwand lösbar.

Die oben skizzierten Probleme und Restriktionen im Forschungsablauf der Intensivphase bewirkten zwangsläufig eine Verschiebung der Modellphase. Basierend auf den Ergebnissen der Untersuchung wurden im Juni 1979 erste Modellvorschläge gemacht und zusammen mit Vertretern der Ressorts sowie des Projektträgers HdA diskutiert und differenziert. Eine breitere Einbeziehung der unmittelbar Betroffenen in die weitere Diskussion zur Ausfaltung und Konkretisierung der Modellvorschläge war erst ab Anfang August (Ende der Sommerferien) möglich.