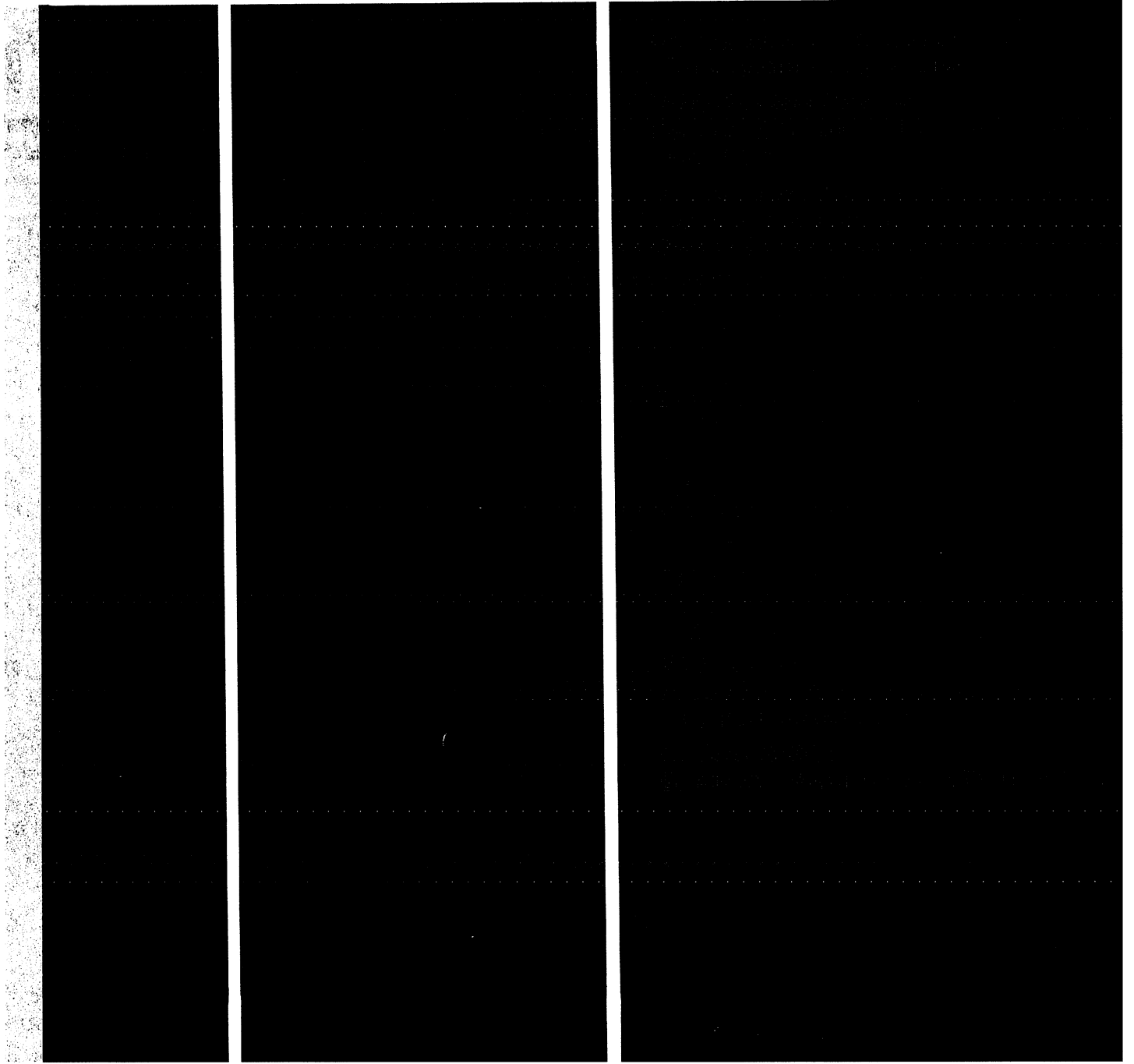




**VERWALTUNGSFÜHRUNG ORGANISATION  
PERSONALWESEN**



# WOP

## VERWALTUNGSFÜHRUNG ORGANISATION PERSONALWESEN

### Impressum

#### Herausgeber:

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

Horst Müller, Direktor bei der Beamtenfachhochschule, München.

#### Herausgeberbeirat:

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

#### Verlage:

FBO — Fachverlag für Büro- und Organisationstechnik Göller GmbH, Postfach 3 16, Hermannstraße 2, D-7570 Baden-Baden, Telefon (0 72 21) 27 10 66-68, Telex 07-81 280.

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

#### Redaktion:

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

#### Anzeigen:

Cornelia Maschke, FBO, Baden-Baden.

#### Vertrieb:

Richard Boorberg Verlag, München.

#### Druck:

Fortuna Druck, Postfach 12 20, Rheinstraße 23, 7554 Kuppenheim, Telefon (0 72 22) 40 31, Telex 7 86 626.

#### Erscheinungsweise:

Zweimonatlich.

#### Bezugsbedingungen:

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

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

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

### Inhalt

Impressionen .....	60
<i>Dr. Günter Hartkopf:</i>	
Kapazitätssteigerung oder verbesserter Dienst am Bürger — Chancen, Alternativen, Grenzen der Verwaltungstechnisierung .....	62
<i>Prof. Dr. Hans-Gunther Scholz:</i>	
Die öffentliche Verwaltung in der Marktwirtschaft .....	70
<i>Gerhard Bernau:</i>	
Die Wünsche von Herstellern und Händlern an die öffentliche Verwaltung für eine optimale Beschaffungsorganisation .....	81
<i>Heinz Steincke:</i>	
Kommunale Unternehmen zwischen Wirtschaft und Verwaltung .....	85
<i>Martin Sommer:</i>	
Die Leistungserstellung im Krankenhaus .....	89
<i>Klaus Rosenthal:</i>	
Minicomputer schaltet Telefon-Amtsberechtigung .....	98
<i>Dr. Gerd Pflaumer:</i>	
Organisatorische Probleme bei der Einführung von Bildschirmarbeit in der öffentlichen Verwaltung .....	100
<i>Prof. Dr. Arnold Picot/Prof. Dr. Ralf Reichwald u. a.:</i>	
Zur Wirtschaftlichkeit von Schreibdienstorganisationen (III) .....	110
<i>Dr. Max Helbig:</i>	
Vordrucksätze — entwerfen — gestalten .....	114
<i>Paul Drechsel:</i>	
Textautomaten bedienen — fast so einfach wie Schreibmaschine schreiben? .....	118
<i>Jürgen P. Fuß:</i>	
Vervielfältigen — Betrachtungen zu Bürokopiergeräten .....	121
Rezensionen .....	126
Dokumentation .....	130

# Zur Wirtschaftlichkeit von Schreibdienstorganisationen

## 3. Teil: Schreibdienstorganisationen im Leistungsvergleich

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

### Der Leistungsvergleich auf der Ebene der erweiterten Wirtschaftlichkeit

#### Durchlaufzeiten von Schreibaufträgen

Als ein wichtiger Leistungsindikator von Schreibdienstorganisationen in Verbindung mit deren Umfeld wurden die Durchlaufzeiten von Schreibaufträgen angesehen. Diese Leistungsgrößen sind in bisher bekannt gewordenen Schreibdienstuntersuchungen nicht berücksichtigt.

Besonders in Organisationen mit hohem Flexibilitätsbedarf (zum Beispiel bei Ministerien mit starker Außenorientierung) ist eine Vernachlässigung der Durchlaufzeiten unvermeidbar. Eine Produktivitätskennzahl wie die Anschlagzahl kann nämlich nicht darüber Auskunft geben, ob ein Schreibauftrag im konkreten Fall jeweils rechtzeitig erstellt werden kann. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchungen wurden deshalb mittels eines Laufzettelverfahrens (Beiblatt zu jedem Vorgang) versucht, verschiedene Aspekte der Durchlaufzeiten quantitativ zu erfassen. Als Gesamtdurchlaufzeit wurde dabei der Zeitraum definiert, welcher zwischen Auftragserteilung (Zeitpunkt, zu dem der Diktant den Schreibauftrag in den Ausgangskorb legt) und dem Zeitpunkt vergeht, zu dem er das bearbeitete Schriftstück wieder in den Händen hält. Diese Durchlaufzeit beinhaltet demnach folgende Zeitanteile: Liegezeiten beim Diktierberechtigten, Transportzeiten, Liegezeiten im Schreibdienst, Bearbeitungszeiten im Schreibdienst.

Die Abbildung 4 zeigt wieder Schreibdiensttypen-bezogene Auswertungen der Bonner Untersuchung. Bei der durchschnittlichen Gesamtdurchlaufzeit (Ziffer 1 der Abbildung) schwanken die Ergebnisse zwischen etwa sieben Stunden im dualen Schreibdienst und fast elf Stunden im Gruppenschreibdienst. Beim Referatsschreibdienst beträgt die durchschnittliche Gesamtdurchlaufzeit etwa acht Stunden. Interessant ist allerdings, daß sich bei allen Schreibdienstorganisationen die nach der gemeinsamen Geschäftsordnung zu vergebenden Dringlichkeitsstufen in der Praxis massiv auswirken. Für alle Schreibdienste ergibt sich für die höchste Dringlichkeitsstufe „sofort“ (Abbildung 3, Ziffer 2) ein wesentlich besserer Durchschnittswert.

Wie negativ sich die organisatorische Zentralisierung auf die Durchlaufzeiten auswirken kann, zeigt sich vor allem für jene Zeitanteile, die außerhalb des Schreibdienstes auftreten (Liegezeiten beim Diktierberechtigten und Transportzeiten). Diese Gesamtzeit außerhalb des Schreibdienstes beträgt beispielsweise für den Gruppenschreibdienst durchschnittlich fünf Stunden (Abbildung 3, Ziffer 3).

Die besonders hohe Leistungsfähigkeit des dualen Schreibdienstes zeigt sich auch darin, daß etwa 60 Prozent der Diktierberechtigten angeben, daß sie die dringlichen Schreibaufträge, die bis zu drei Seiten umfassen, innerhalb

einer Stunde zurückerhalten. Beim Referatsschreibdienst und Gruppenschreibdienst machen diese Angaben dagegen nur etwa 30 Prozent aller Diktierberechtigten.

Leistungsindikatoren \ Schreibdiensttyp	Referatsschreibdienst	Dualer Schreibdienst	Gruppenschreibdienst
1) Durchschnittliche Gesamtdurchlaufzeit	500	440	640
2) Durchlaufzeit bei „Sofort“ Aufträgen	270	230	300
3) Gesamtzeit außerhalb des Schreibdienstes	180	160	300
4) Erledigungsdauer aus der Sicht der Diktierberechtigten: Rückerhalt dringlichen Schriftgutes bis zu drei Seiten nach 1 Std.	etwa 30 Prozent	etwa 60 Prozent	etwa 300 Prozent

**Abbildung 4: Durchlaufzeiten der Schreibaufträge (Ziffern 1 bis 3: Die Zahlen geben die jeweiligen durchschnittliche Durchlaufzeit eines Schreibauftrags in Minuten an. Ziffer 4: Die Zahlen geben an, wieviel Prozent der Diktierberechtigten nach eigenen Angaben das dringliche Schriftgut bis zu drei Seiten innerhalb einer Stunde zurückerhalten.)**

#### Die Erledigung von Bürotätigkeiten durch Schreibkräfte

In den meisten Untersuchungen beziehungsweise Empfehlungen zum Schreibdienst werden die Tätigkeiten, die neben dem eigentlichen Schreiben und den schreibbezogenen Nebentätigkeiten von Schreibkräften verrichtet werden, nicht zur Beurteilung der Leistung herangezogen. Die Leistung einer Schreibdienstorganisation liegt jedoch letztlich in allen Beiträgen, die sie zur Erfüllung des Sach- beziehungsweise Aufgabenprogramms der Gesamtorganisation erbringt. Neben der Bearbeitung von Schreibaufträgen müssen auch andere Bürotätigkeiten, wie zum Beispiel Postbearbeitung, Terminverwaltung oder Besucherbetreuung bei der Leistungsbeurteilung berücksichtigt werden. Sie lassen sich beispielsweise über den Zeitanteil erfassen. In der Untersuchung der Schreibdienste in Obersten Bundesbehörden wurden diese Tätigkeiten erfaßt (vergleiche Abbildung 5).

Die im Rechnungshofbericht von 1975 angestrebte Trennung von Schreibtätigkeiten und Bürotätigkeiten wird von Sachbearbeitern und Schreibkräften gleichermaßen abgelehnt. Etwa 90 Prozent der Schreibkräfte im Referatsschreibdienst und im dualen Schreibdienst wünschen (zum

Bürotätigkeiten	Referats-schreib-dienst		Dualer Schreib-dienst		Gruppen-schreib-dienst	
	Res-sort A	Res-sort B	Res-sort C	Res-sort D	Res-sort E	Res-sort F
Bürotätigkeiten insgesamt	15	14	15	7	5	5
Davon:						
- Registrartätigkeit	19	12	22	18	13	8
- Postbearbeitung	10	7	27	8	11	8
- Kopieren	32	17	16	26	21	40
- Terminverwaltung	3	6	4	3	2	2
- Unterlagen zusammenstellen	13	10	11	12	8	15
- Besucherbetreuung	3	8	3	3	6	4
- Dienstliche Wege	17	21	14	21	28	19
- (Hilfs-)Sachbearbeitertätigkeiten	3	19	3	9	11	4

**Abbildung 5: Anteil der Bürotätigkeiten im behördlichen Schreibdienst die obere Zeile gibt den durchschnittlichen prozentualen Anteil der Bürotätigkeiten an der Gesamtarbeitszeit der Schreibkräfte wieder. Darunter wird angegeben, wieviel Prozent davon auf die ausgewiesenen Bürotätigkeiten entfallen**

Teil zusätzlich) die Übernahme von Bürotätigkeiten. Im Gruppenschreibdienst — wo die Entmischung der Tätigkeiten formal vollzogen ist — bezeichnen dreiviertel der Schreibkräfte eine Übernahme von Bürotätigkeiten als „unverzichtbar“ und „wichtig“.

Dieses Ergebnis steht weitgehend im Einklang mit dem Wunsch der Diktierberechtigten, bis zu durchschnittlich 50 Prozent ihrer Bürotätigkeiten zu delegieren. Interessanterweise ist der gewünschte Umfang der Delegation von Bürotätigkeiten im Referatsschreibdienst am höchsten, wo die Übernahme von Bürotätigkeiten durch Schreibkräfte aufgrund des engen Kooperationsverhältnisses am stärksten praktiziert wird. Offenbar zeigt dies die Wertschätzung der Diktierberechtigten bezüglich der Zusammenarbeit mit den Schreibkräften.

*Die Überwälzung von Leistungen auf das Schreibdienstumfeld*

Ein Leistungsindikator für die Beurteilung von Schreibdienstalternativen ist die Leistungsüberwälzung. Dieser Sachverhalt besagt, daß bestimmte Leistungen, die eigentlich vom Schreibdienst erbracht werden könnten, auf das Schreibdienstumfeld überwälzt werden. Den Leistungsüberwälzungen stehen im Regelfall Überwälzungskosten gegenüber. Die Behandlung dieser Problematik der Überwälzungskosten erfolgt ausführlicher im Teil 3 dieser Artikelserie.

Zu dem Bereich der überwälzten Leistungen gehören:

- Schreibarbeiten, die von „Nicht-Schreibkräften“ (zum Beispiel Bürokräfte, Hilfssachbearbeiter, Sachbearbeiter) erledigt werden,
- Bürotätigkeiten, die grundsätzlich von Schreibkräften erledigt werden könnten,
- Transportvorgänge (Eigentransport), die aufgrund der Organisationsform des Schreibdienstes auftreten und deshalb als abbaufähig angesehen werden müssen.

Die Abbildung Z zeigt die Werte aus der Bonner Untersuchung. Die tatsächlich auftretenden Wegzeiten konnten in der Untersuchung nicht ermittelt werden. In Ziffer 4 und 5 der Abbildung ist daher nur die Häufigkeit angegeben, mit der die Diktierberechtigten trotz weiter Entfernungen (anderes Stockwerk beziehungsweise Gebäude) Schriftgut selbst transportieren beziehungsweise durch andere Mitarbeiter transportieren ließen.

Überwälzung von Leistungen	Referats-schreib-dienst		Dualer Schreib-dienst		Gruppen-schreib-dienst	
	Res-sort A	Res-sort B	Res-sort C	Res-sort D	Res-sort E	Res-sort F
1) Prozentsatz der Schreibaufträge, die von Nicht-schreibkräften pro Woche geschrieben werden	7	11	8	22	16	9
2) Durchschnittlicher Anteil von Bürotätigkeiten der Diktierberechtigten in Prozent der gesamten Arbeitszeit	18	17	15	13	16	16
3) Gewünschter Umfang der Delegation von Bürotätigkeiten der Diktierberechtigten in Prozent der Bürotätigkeiten	54	55	41	32	44	46
4) Hintransport normalen Schriftgutes	10	6	23	1	25	20
5) Hintransport dringlichen Schriftgutes	22	17	43	10	54	63

**Abbildung 6: Überwälzung von Leistungen auf das Schreibdienstumfeld Ziffer 4 und 5: Die Zahlen geben an, wieviel Prozent aller befragten Diktierberechtigten sowohl eine „weite“ Entfernung (anderes Stockwerk beziehungsweise Gebäude) zu den Schreibkräften angeben als auch ihr Schriftgut überwiegend nicht durch den Botendienst transportieren lassen**

Zusammenfassung für den Untersuchungsfall Oberster Bundesbehörden:

Betrachtet man die Indikatoren des Leistungsvergleichs auf der zweiten Ebene der Wirtschaftlichkeit, zeigen sich zwischen den Schreibdienstorganisationen schon einige deutliche Unterschiede. Bei den Durchlaufzeiten ergeben sich die günstigsten Werte für den dualen Schreibdienst. Die Kombination von referatsorientierten Einzelarbeitsplätzen mit Schreibgruppen zum Beispiel als „Überlaufbecken“ gewährleisten eine relativ günstige zeitliche Bewältigung des anfallenden Schriftgutvolumens. Im Referatsschreibdienst ist der zeitliche Anteil für die Ausführung von Bürotätigkeiten am höchsten, gefolgt vom dualen Schreibdienst und Gruppenschreibdienst. Unter Berücksichtigung der relativ hohen Schreibzeit ist dieser Anteil von Bürotätigkeiten für die Messung der Gesamtleistung des Referatsschreibdienstes besonders hervorzuheben.

Bei der Überwälzung von Leistungen ist festzustellen, daß mit zunehmender Zentralisierung der Anteil der Schreibaufträge, der von Nicht-Schreibkräften geschrieben wird, tendenziell zunimmt. Diese Aussage gilt auch hinsichtlich des Transportverhaltens der Diktierberechtigten. Je geringer der Zentralisierungsgrad des Schreibdienstes ausfällt, desto weniger treten zeitaufwendige Transporte der Diktierberechtigten auf.

### Der Leistungsvergleich auf der Ebene der gesamtorganisationalen Wirtschaftlichkeit

#### Die Bedeutung der Flexibilität

Die Erstellung von Schriftgut ist nicht als Selbstzweck zu betrachten, sondern sie ist gewissermaßen als Dienstleistungsfunktion für alle Bereiche einer Organisation anzusehen. Die Eingliederung der mit der Schriftguterstellung zusammenhängenden Organisationseinheiten muß daher unter dem Gesichtspunkt der langfristigen Funktionstüchtigkeit der Gesamtorganisation gesehen werden. Im Mittelpunkt steht dabei die Überlegung, daß Organisationen auf veränderte Umweltbedingungen (zum Beispiel Veränderung des Sachprogramms, Schwankungen im Arbeitsanfall, Eintreten plötzlicher Sonderfälle) adäquat und schnell reagieren können müssen. Man spricht hier auch von der Reaktionsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit beziehungsweise — im erweiterten Sinne — von der Flexibilität einer Organisation.

Die Diskussion um derartige Eigenschaften von Organisationen ist deshalb so schwer vermittelbar, weil sie oft relativ abstrakt und in der Regel anhand wenig quantifizierbarer Sachzusammenhänge geführt werden muß. In der Untersuchung der Schreibdienste in Obersten Bundesbehörden wurde versucht, diejenigen Indikatoren in die ökonomische Beurteilung einfließen zu lassen, welche einen relativ kon-

Flexibilitätsbedarf	Deckung des Flexibilitätsbedarfs und Kostenkonsequenzen	Beurteilung der Flexibilitätsbedarfsdeckung	Weitere Flexibilitätsaspekte
<b>Quantitative Schwankungen im Schriftgutanteil:</b> - Häufungen von Schreibaufträgen - zeitliche Verteilung der Arbeit bei Schreibkräften - Dringlichkeit des Schriftgutes Vorausseh-, Planbarkeit von Schreibaufträgen durch Diktierberechtigte  <b>Qualitative Anforderungen durch Besonderheiten des Schriftgutes:</b> - Textstruktur - besondere Schwierigkeiten - Einmaligkeit/Wiederkehr von Texten  <b>Flexibilitätsbedarf durch Außenkontakte der Diktierberechtigten:</b> - Erreichbarkeit durch Ansprechpartner - Delegationswünsche der Diktierberechtigten - Bürotätigkeiten bezüglich Außenorientierung durch Schreibkräfte	<b>aufbauorganisatorische Lösungen</b> - Spätdienst - Bereitschaftsdienst o. ä.  <b>ablauforganisatorische Lösungen:</b> - Überstunden - Leerkapazität - Auslastungsgrad - Arbeitsausgleich  <b>Folgen von Inflexibilität:</b> - Beeinträchtigung der Aufgabenerfüllung	- zeitliche Bewältigung - qualitative Bewältigung	- Mobilitätspotential - technische Entwicklung

Abbildung 7: Indikatoren zur Flexibilitätsmessung

kreten und teilweise quantifizierbaren Sachverhalt verkörpern. Die ausgewählten Indikatoren können der Abbildung 7 entnommen werden. Die Erfassung der Flexibilität wurde so angegangen, daß zunächst der Flexibilitätsbedarf (Spalte 1) einer Behörde, dann das Flexibilitätsangebot (Spalte 2) der Schreibdienstorganisation und schließlich die Flexibilitätsbewältigung (Spalte 3) aus der Sicht der Diktanten erfaßt wurden.

Zum Komplex „Feststellung des Flexibilitätsbedarfs“ gibt die Abbildung 8 einige ausgewählte Ergebnisse der Bonner Untersuchung wieder.

Flexibilitätsbedarf	Referatsschreibdienst		Dualer Schreibdienst		Gruppen-schreibdienst	
	Resort A	Resort B	Resort C	Resort D	Resort E	Resort F
<b>1) Quantitativer Flexibilitätsbedarf</b> - Arbeit ist gleichmäßig verteilt - Unvorhersehbare Arbeitsspitzen - Vorhersehbare Arbeitsspitzen	31 90 51	24 89 74	31 96 58	36 88 40	44 89 47	366 988 522
<b>2) Qualitativer Flexibilitätsbedarf</b> - Textstruktur (Anteil Fließtexte) - Besondere Schwierigkeiten bei Schreibaufträgen - wiederkehrende Texte	81 23 5	79 16 6	75 34 21	91 11 25	76 21 10	711 144 344
<b>3) Zeitlicher Flexibilitätsbedarf</b> - Sofort - Eilsache - Zur Erledigung	27 19 54	28 30 42	38 21 41	36 33 31	24 18 58	299 177 544
<b>4) Notwendigkeit einer ständigen Erreichbarkeit aufgrund der Außenkontakte („Ja“ + „eher Ja“)</b>	58	52	55	42	42	422

Abbildung 8: Flexibilitätsbedarf Ziffer 1: Die Zahlen geben an, wieviel Prozent der Schreibkräfte den Sachverhalt angegeben haben. Ziffer 2 und 3: Die Zahlen geben an, bei wieviel Prozent der Schreibaufträge der jeweilige Sachverhalt von Schreibkräften angegeben wurde. Ziffer 4: Die Zahlen geben an, wieviel Prozent der Diktierberechtigten den Sachverhalt angegeben haben

Der sehr unregelmäßige Anfall von Arbeitsspitzen — die bei Obersten Bundesbehörden nicht ohne weiteres in „Arbeits-täler“ verschiebbar sind — in Kombination mit einem relativ knappen Planungshorizont und hoher Dringlichkeit des Schriftgutes bedingt für die Schreibdienste ein hohes Maß an Flexibilität.

Ein zusätzlicher Flexibilitätsbedarf ergibt sich aus der starken Außenorientierung der Ressorts. Etwa 50 Prozent aller Diktierberechtigten bejahen die Notwendigkeit einer ständigen Erreichbarkeit aufgrund der Außenkontakte.

**Die Bewältigung des Flexibilitätsbedarfs in Obersten Bundesbehörden**

Bei der Bewältigung des in allen Ressorts gleichermaßen hohen Bedarfs an Flexibilität kann zwischen aufbau- und ablauforganisatorischen Lösungen unterschieden werden.

Die verschiedenen Schreibdiensttypen machen bereits unterschiedliche aufbauorganisatorische Lösungen zur Bewältigung des Flexibilitätsbedarfs deutlich. Während sich beispielsweise der Referatsschreibdienst (fast) nur aus Einzelschreibplätzen zusammensetzt, besitzt der duale Schreibdienst über die Einzelplätze hinaus noch zentrale Schreibgruppen, die u. a. auch als Kapazitätsreserve dienen und für Sonderaufgaben herangezogen werden können. Referatsschreibdienst, dualer Schreibdienst und Gruppenschreibdienst verkörpern also jeder für sich eine andere aufbauorganisatorische Lösung.

Bei der ablauforganisatorischen Lösung interessiert insbesondere, wie Engpaßsituationen bewältigt werden und welche Bewertung diese Bewältigung seitens der Nachfrager (Diktanten) erhält.

In der Abbildung 9 sind einige Ergebnisse aus der Untersuchung der Schreibdienste in Obersten Bundesbehörden wiedergegeben:

Bewältigung der Flexibilität und Bewertung	Referatsschreibdienst		Dualer Schreibdienst		Gruppenschreibdienst	
	Resort A	Resort B	Resort C	Resort D	Resort E	Resort F
1) Bei Erledigung dringender Schreibaufträge und Überlastung der sonst üblichen Schreibstelle („Regelmäßig“ und „Fast regelmäßig“): – Erledigung in angemessener Zeit gewährleistet	58	61	79	83	77	78
2) Schnelligkeit der Erledigung von Schreibaufträgen („Sehr zufrieden“ und „Zufrieden“)	82	62	84	89	75	84
3) Verfügbarkeit von Schreibkapazität während regulärer Dienstzeit („Sehr zufrieden“ und „Zufrieden“)	57	47	70	78	72	66
4) Verfügbarkeit von Schreibkapazität außerhalb regulärer Dienstzeit („Sehr zufrieden“ und „Zufrieden“)	34	49	62	52	67	66
5) Qualitative Bewältigung – Fehlerhäufigkeit – äußere Gestaltung	77 89	76 80	85 91	89 88	72 94	69 85

**Abbildung 9: Bewältigung der Flexibilität und Bewertung die Zahlen geben an, wieviel Prozent der Diktierberechtigten den jeweiligen Sachverhalt angegeben haben**

Für den dualen Schreibdienst und Gruppenschreibdienst ergibt sich hinsichtlich der Bewältigung von dringendem Schriftgut bei Engpaßsituationen für etwa 80 Prozent der Diktierberechtigten eine Erledigung in angemessener Zeit, während beim Referatsschreibdienst nur etwa 60 Prozent der Diktierberechtigten dieses Urteil abgeben.

Die Schnelligkeit der Erledigung wird von den Diktierberechtigten insgesamt zufriedenstellend beurteilt, wobei sich geringfügig bessere Werte für den dualen und den Gruppenschreibdienst ergeben.

Bei der Verfügbarkeit von Schreibkapazität zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen dem Referatsschreibdienst einerseits und dem dualen Schreibdienst und Gruppenschreibdienst andererseits. Mit der Bewältigung des qualitativen Flexibilitätsbedarfs zeigen sich die Diktierberechtigten insgesamt sehr zufrieden, der Gruppenschreibdienst schneidet vergleichsweise etwas schlechter ab.

Für Oberste Bundesbehörden kann insgesamt festgehalten werden, daß die Bewältigung des Flexibilitätsbedarfs bei allen Schreibdiensttypen von den Diktierberechtigten zufriedenstellend beurteilt wird. Herausragende Probleme sind nicht erkennbar. Betrachtet man alle Indikatoren der Flexibilität (Abbildung 8 zeigt nur eine Auswahl), so muß festgestellt werden, daß sowohl der Referatsschreibdienst als auch der Gruppenschreibdienst von vergleichsweise stark ausgeprägten positiven wie auch negativen Sachverhalten gekennzeichnet ist. Der duale Schreibdienst zeigt das Bild mit der insgesamt günstigsten Situation. Bei Gemeinsamkeiten aller Schreibdiensttypen erweist sich unter Flexibilitätsgesichtspunkten der duale Schreibdienst auf der dritten Wirtschaftlichkeitsebene für den behördlichen Bereich als vorzuziehenswert.

**Zusammenfassung für den Leistungsvergleich über drei Wirtschaftlichkeitsebenen**

1. Die Anschlagzahl als Leistungsindikator von Schreibdienstorganisationen ist unzureichend.
2. Die effektive Bearbeitungszeit von Schreibvorgängen ist ein valider Indikator für die Schreibleistung von Schreibdienstorganisationen. In der Schreibzeit schlagen sich quantitative und qualitative Einflußgrößen (wie etwa Art der Vorlage, technische Ausstattung, Schriftgutstruktur) adäquat nieder.
3. Die Schreibzeit sollte durch weitere Leistungsindikatoren ergänzt werden. Zusätzlich sollten die qualitativen Komponenten des Schreibens in ihrer Häufigkeit erfaßt werden.
4. Im Leistungsvergleich von Schreibdienstorganisationen müssen alle Beiträge herangezogen werden, die den Schreibdienstorganisationen zugerechnet werden können. Dies sind insbesondere folgende Leistungsindikatoren:
  - Bürotätigkeiten,
  - Durchlaufzeiten von Schriftstücken,
  - Überwälzungen von Leistungen,
  - Flexibilitätsaspekte.
5. Beim Leistungsvergleich unterschiedlicher Schreibdienstorganisationstypen in Obersten Bundesbehörden scheidet der duale Schreibdienst insgesamt am besten ab. Der duale Schreibdienst ist in der Lage, die jeweiligen Vorzüge der dezentralen und der zentralen Organisationsform in sich zu vereinigen.

(Der Beitrag wird fortgesetzt mit Teil 4 „Kostenvergleich unterschiedlicher Schreibdienstorganisationen“)