

WOP

VERWALTUNGSFÜHRUNG ORGANISATION PERSONALWESEN

Inhaltsverzeichnis 4. Jahrgang 1982

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.

Redaktion

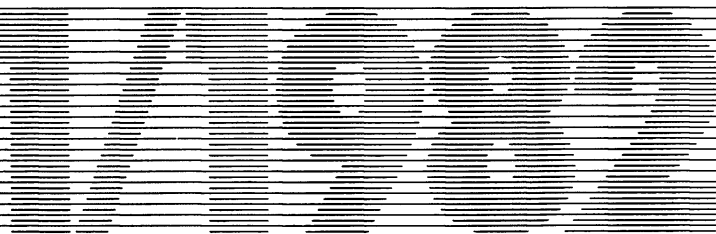
Norbert Henkel, Diplom-Ökonom, FBO-Verlag, Baden-Baden

Der 4. Jahrgang umfaßt die Hefte 1 bis 6/1982
(Erscheinungsweise: zweimonatlich) mit den Seiten 1 bis 360

ISSN: 0170 — 7140

FBO — Fachverlag für Büro- und Organisationstechnik, Baden-Baden
Richard Boorberg Verlag Stuttgart München Hannover





Inhalt

Impressionen	4	Datenverarbeitung in der Kommunalwirtschaft	37
Blick in die Zukunft (David T. Kearns)	5	(Walter Lönneker)	
Ulrich Becker zum 65. Geburtstag	8	Software	38
Bürgernähe in der Verwaltung (I) (Jürgen Volz)	9	Zur Wirtschaftlichkeit von Schreibdienstorganisationen (VIII)	39
Einstellungen öffentlicher Bediensteter (Rainer Koch)	14	(Arnold Picot / Ralf Reichwald u. a.)	
Fachtagung »Bürgernahe Verwaltung in der Verwaltungsausbildung«	19	Aus der Normung für das Bürowesen	42
Professionelle Public Relations in der Verwaltung im Kommen (Gernot Joerger)	21	Bei der Kfz-Zulassungsstelle des Landes Berlin: Sekundenschneller computerunterstützter Mikrofilm-Rückgriff (Ulf Bauernfeind)	43
Eigenbetrieb oder Eigengesellschaft? (Heinz Steincke)	24	Interview mit dem Präsidenten des Bayerischen Verwaltungsgerichtshof: Programmierte Textverarbeitung bei Bayerischen Verwaltungsgerichten	45
Datenschutz – Organisation und Realisierung bei der Kommunalverwaltung, dargestellt am Beispiel der Stadt Nürnberg (II) (Ewald Herden und Josef Karrer)	30	Rezensionen	46
Datenschutztagung – Bericht über die 5. DAFTA	34	Dokumentation	50

Impressum

Januar/Februar 1982

Heft 1

4. Jahrgang

Herausgeber:

Prof. Dr. Manfred Lepper, Präsident der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung, Köln.
Horst Müller, Direktor bei der Beamtenfachhochschule, München.

Herausgeberbeirat:

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

Verlage:

FBO – Fachverlag für Büro- und Organisationstechnik Göller GmbH, Postfach 3 16, Hermannstraße 2, D-7570 Baden-Baden, Telefon (0 72 21) 27 10 66-68, Telex 07-81 280.
Richard Boorberg Verlag GmbH & Co., Postfach 80 03 40, Levelingstraße 8, D-8000 München 80, Telefon (0 89) 43 20 55.

Redaktion:

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

Anzeigen:

Cornelia Maschke, FBO, Baden-Baden.

Vertrieb:

Richard Boorberg Verlag, München.

Druck:

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

Erscheinungsweise:

Zweimonatlich.

Bezugsbedingungen:

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



geprüft

ISSN 0170-7140

Zur Wirtschaftlichkeit von Schreibdienstorganisationen (VIII)

Arnold Picot / Ralf Reichwald / Helmut Bodem / Roland Stolz / Hans Zangl

Zur Notwendigkeit einer Reorganisation des behördlichen Schreibdienstes

Organisationsunabhängige Merkmale

Die Notwendigkeit einer Reorganisation des behördlichen Schreibdienstes hat sich auch als Ergebnis der Untersuchung in den Bundesministerien gezeigt. Unabhängig vom Typ der Schreibdienstorganisation ließen sich zahlreiche Verbesserungen allein schon durch Beseitigung eklatanter organisatorischer Mängel erzielen. Einige Beispiele sollen dies verdeutlichen:

– Überwiegen handschriftlicher Textvorlagen

Das Überwiegen handschriftlicher und maschinenschriftlicher Textvorlagen bei gleichzeitig deutlicher Dominanz von Fließtexten muß als Rückständigkeit bezeichnet werden. Das Phonodiktat spielt noch eine relativ untergeordnete Rolle. Es wird auch nicht zur begleitenden Erläuterung oder Erleichterung solcher Textvorlagen eingesetzt, die besonders gestaltungsintensiv sind und deshalb handschriftlich oder maschinenschriftlich abgefaßt werden. Dieses Urteil schlägt verstärkt für zentrale Schreibgruppen durch. Es trifft nämlich nicht zu, daß das Phonodiktat im zentralen behördlichen Schreibdienst – wie oft angenommen – häufiger eingesetzt wird als bei dezentralen Schreibdienstformen.

Zweifellos dürfte ein Grund für die geringe Akzeptanz des Phonodiktats in der noch immer mangelhaften Bedienerfreundlichkeit mancher Diktiergeräte zu suchen sein. Zusätzlich erscheint allerdings eine Verbesserung der Schulung von Diktanten und Schreibkräften sowie eine Stärkung der

Machtstellung für die Schreibdienstleitung (zum Beispiel Annahme – Verweigerung von Vorlagen ohne Phonodiktat, abgesehen von ganz wenigen Ausnahmefällen) dringend geboten.

Die Akzeptanz des Phonodiktats kann sich sprunghaft auch durch den Einsatz von Speicherschreibmaschinen erhöhen, wenn Korrekturen und Veränderungen von Texten mit geringerem Arbeitsaufwand verbunden sind. Die Wechselbeziehung von »Diktieren« und »Schreiben« beim Einsatz neuer Bürotechnik ist ein wesentlicher Gesichtspunkt für die Organisation wirtschaftlicher Schreibdienste.

– Transportsystem

Es ist überraschend, daß in allen Ministerien sowohl Diktanten als auch 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 der persönliche Kontakt zwischen Diktant und Schreibkraft einen sachlichen Nutzen hat. Die schlechte Vorlagequalität steht hier in einem engen Zusammenhang mit dem Eigentransport. Die Möglichkeit, auch komplizierte Bearbeitungenhinweise mit dem Phonodiktat zu erläutern, wird kaum genutzt. Die Botendienste sind zu wenig an den Bedürfnissen der Gesamtorganisation ausgerichtet. Allerdings ist die Häufigkeit des Selbsttransportierens auch abhängig von der Schreibdienstorganisation. Sie tritt verstärkt beim Gruppenschreibdienst auf.

Veränderungen der Vorlageart, Verkürzungen der Transportwege und – wo lange Wege unumgänglich sind – ein besserer Einsatz des Botendienstes könnten die Wirtschaftlichkeit der Schreibdienste unab-

hängig von der Organisationsform entscheidend verbessern.

– Technische Ausstattung der Schreibdienste

Das Ausstattungsniveau des behördlichen Schreibdienstes mit arbeitserleichternder und beschleunigender Bürotechnik ist erstaunlich niedrig. Schreibmaschinen mit Korrekturtasten sind längst nicht die Normalausstattung. Speicherschreibmaschinen und Textautomaten sind nicht in dem Umfang eingesetzt, wie es die schreibbezogenen Aufgaben in den meisten Ressorts wirtschaftlich erforderlich machen. Der Anteil an Ausstattungskosten für einen Schreibarbeitsplatz ist im Vergleich zu einem Fertigungsarbeitsplatz sehr gering. Investitionen für neue Systeme der Textverarbeitung dürften sich schnell amortisieren. Analysen der Schriftgutstruktur, zum Beispiel der Anteil wiederkehrender Texte bilden einen wesentlichen Anhaltspunkt für eine aufgabenbezogene Technikausstattung der Schreibdienste. Das derzeitige niedrige Technikniveau des behördlichen Schreibdienstes bietet allerdings auch die Chance, die neueren Entwicklungen im Bereich der Bürotechnik (zum Beispiel Kommunikationstechnik) in die Überlegungen für eine Neuorganisation des behördlichen Schreibdienstes einzubeziehen¹³.

Zentralisierung und Dezentralisierung in der Schlagwortdiskussion

Die Diskussion um den zentralen Schreibdienst wird häufig schlagwortartig und mit wenig sachlichem Hintergrund geführt. Die Behauptung, daß der zentrale Schreibdienst die »wirtschaftlichste« Organisationsform sei, ist ebenso falsch wie die Gegenbehauptung, daß der zentrale Schreibdienst als Organisationsform für Oberste Bundesbehörden »unwirtschaftlich« sei. Es ist auch unzutreffend, wenn pauschal der dezentrale Schreibdienst als »human«, der zentrale Schreibdienst dagegen als »inhuman« bezeichnet wird¹⁴. Mit derartigen Schlagworten wird die notwendige sachbezogene Auseinandersetzung um eine sinnvolle Neuorganisation des be-

Die Autoren: Prof. Dr. Arnold Picot (37) ist Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensführung und Organisation an der Universität Hannover. Prof. Dr. Ralf Reichwald (38) ist Inhaber der Professur für Produktionswirtschaft und Arbeitswissenschaft an der Hochschule der Bundeswehr München. Dipl.-Kfm. Helmut Bodem (32), Dipl.-Hdl. Roland Stolz (28) und Dipl.-Kfm. Hans Zangl (30) sind wissenschaftliche Mitarbeiter bei Prof. Dr. Reichwald an der Hochschule der Bundeswehr München im Forschungsprojekt „Bürokommunikation“.

hördlichen Schreibdienstes lediglich verzerrt und in das politische Feld ideologischer Auseinandersetzung verlagert.

Nicht jeder Schreibdienst, der organisatorisch und räumlich dezentral eingerichtet ist, muß deswegen schon aus arbeitswissenschaftlicher Sicht positiv beurteilt werden. Welche negativen Beispiele die Praxis für dezentrale Schreibdienste im behördlichen und privat-wirtschaftlichen Bereich liefert, zeigt besonders anschaulich die Studie von Weltz u. a.¹⁵.

Dezentral organisierte Schreibdienste mit unzumutbarer räumlicher Unterbringung, schlechter technischer Ausstattung und den typischen Abhängigkeitsverhältnissen der Schreibkräfte (besonders bei undefinierter organisatorischer Aufhängung) sind sowohl aus ökonomischer wie auch aus arbeitswissenschaftlicher Sicht nicht zu befürworten. Vielmehr kommt es darauf an, unter welchen Bedingungen die Arbeit auch im dezentralen Schreibdienst abgewickelt werden muß. Neben einer inhaltlichen Teamstruktur ist es wesentlich, welche persönlichen Entfaltungsmöglichkeiten der Arbeitsplatz einer Schreibkraft bietet. Neben den organisatorischen Regelungen sind die räumliche Unterbringung, die technische Ausstattung, die faktische Durchsetzungskraft und die Qualifikationsmöglichkeiten für eine Schreibkraft entscheidende Einflußgrößen für die Beurteilung ihrer Arbeitsbedingungen. Ökonomisch kommt es mehr darauf an, welche Leistungserfüllung mit der dezentralen Organisationsform im Normalfall und im Ausnahmefall ermöglicht werden kann.

Auch der Gruppenschreibdienst ist aus ökonomischer und aus arbeitswissenschaftlicher Sicht nicht grundsätzlich negativ zu beurteilen. Die Vorteile eines gut organisierten, kompetent geleiteten zentralen Schreibdienstes liegen auf der Hand: Die Arbeit kann weitgehend ungestört ablaufen, Sonderaufgaben wie Baustext, Standardtext oder Composersatz können zusammengefaßt, Spezialtechniken können mit guter Auslastung unterstützend eingesetzt werden. Bei Personalausfall läßt sich im Gruppenschreibdienst leichter ein Ausgleich herbeiführen. Geeignete organisatorische Regelungen können für einen inhaltlichen Arbeitswechsel, für Ausbildung und organisatorischen Aufstieg sorgen. Extreme Abhängigkeitsverhältnisse sind im Gruppenschreibdienst weniger möglich als bei dezentralen Regelungen.

Über die ökonomischen Nachteile zentralisierter behördlicher Schreibdienste ist im Rahmen dieser Serie (Teil 2) ausführlich berichtet worden. Diese negativen Effekte zentraler Schreibdienste werden durch die vielfach auftretenden arbeitssituativen Negativbedingungen ergänzt. Konsequenterweise hat sich als Gesamtergebnis der Schreibdienstuntersuchung auch gezeigt:

Wo die ökonomischen und arbeitswissenschaftlichen Vorzüge dezentraler Organisationsformen des Schreibdienstes mit den Vorzügen zentraler Schreibdienste kombiniert werden können, stellt sich die ökonomisch günstigste Lösung ein.

Die gewachsenen Strukturen von Organisationen haben in der behördlichen Praxis sehr vielfältige Schreibdienstformen hervorgebracht. Sie unterscheiden sich nicht nur durch den räumlichen und organisatorischen (De-) Zentralisierungsgrad, sondern zum Beispiel auch durch die Struktur der Arbeitsinhalte, den Spezialisierungsgrad, die Anweisungsbefugnis und durch das Mischverhältnis von dezentralen und zentralen Schreibdienstkomponenten innerhalb einer Behörde.

Zur Reorganisation des behördlichen Schreibdienstes im Lichte neuer Systeme der Bürotechnik

Schreibdienst-technologische Entwicklungen

Die Hannover-Messe und die ORGATECHNIK in Köln ebenso wie zahlreiche Fachkongresse der neueren Zeit geben ein eindrucksvolles Bild von der derzeitigen technologischen Entwicklung im Bürobereich. Speicherschreibmaschinen haben verbreitet Eingang in den privaten Schreibdienst gefunden. Eine neue Familie der Bürotechnik, die den Schreibdienst mittelbar oder unmittelbar betreffen wird, steht vor ihrem Einzug in die Arbeitswelt: Die vielfältigen Systeme der Bürokommunikation (Text- und Festbildkommunikation), der Bürodokumentation (Mikrofilm und computerorientierte Dokumentationssysteme) sowie der Informationsbeschaffung (zum Beispiel Bildschirmtext). Diese Techniksysteme befinden sich zwar in einem unterschiedlichen Entwicklungsstadium, das Programm neuer Dienste der Bundespost (Telefax-Dienst ab 1979, Teletex-Dienst ab 1981, Bildschirmtext ab etwa 1983) zeigt allerdings, daß die Bürokommunikation bis etwa zur Mitte der 80er Jahre zum Alltagsbild gehören wird¹⁶.

Eine so umfassende Maßnahme wie die Neuorganisation des bundesbehördlichen Schreibdienstes sollte etwas längerfristiger angelegt sein. Sie darf von der faktischen Entwicklung im technologischen Bereich nicht schon vor oder unmittelbar nach ihrer Realisierung organisatorisch überholt sein.

Geht man davon aus, daß die Entwicklung in der Mikro-elektronik zu einer weiteren Verbilligung elektronischer Textverarbeitungssysteme führt, so dürfte die Speicherschreibmaschine zur künftigen Standardausstattung eines Schreibarbeitsplatzes werden. Der Sprung von der Speicherschreibmaschine zur elektronischen Büro-

kommunikation ist dann naheliegend. Speicherschreibmaschinen mit Kommunikationszusatz sind die Basistechnologie für die technische Bürokommunikation im Teletex-Dienst¹⁷. Das elektronisch gespeicherte Schriftstück wird dann über vorhandene Netze elektronisch versendet. Teletex bringt neben Vorzügen im Schreibdienst organisatorische Effekte mit sich, die die Arbeitsabwicklung in der Sachbearbeitung erheblich erleichtern werden.

Kommunikationstechnik und Schreibdienstorganisation

Von großer Bedeutung für positive ökonomische Effekte bei der Einführung der technischen Bürokommunikation ist allerdings eine dezentrale Organisationsform des Schreibdienstes. Schon heute läßt sich erkennen, daß sich die Vorzüge der technischen Kommunikation in Bild und Text erst bei relativ dezentralen Nutzungskonzepten der Technik voll entfalten können:

– Verkürzung der Zustellwege

Im innerbehördlichen Verkehr liegt ein besonderer Vorzug der technischen Kommunikation in der Möglichkeit, daß jeder mit jedem Schriftgut austauschen kann und zwar ohne zeitlichen Verlust durch Zustelldienste. Eine zentrale Nutzung von Kommunikationsstationen in zentralen Schreibpools würde diesen Effekt kaum zur Wirkung bringen. Erfahrungen mit dem Zustelldienst der zentral eingehenden Fernschreiben in größeren Organisationen (Zustellzeiten bis zu mehreren Tagen) sprechen hier für sich.

– Flexibilitätserhöhung

Der mit der Bürokommunikation im behördlichen Bereich erwünschte Effekt erhöhter Flexibilität (man kann bei eiligen Vorgängen schneller reagieren), das Abkürzen von Verwaltungsvorgängen durch den Abbau langer Dienstwege, ist mit dem Gedanken verbunden, daß das elektronisch versendete Schriftgut parallel mehrfach ausgegeben werden kann. Im konkreten Fall kann (zum Beispiel gesteuert durch eine Posteingangsstelle) sowohl innerbehördlich wie auch überbehördlich ein Schriftvorgang an mehrere sachliche betroffene Stellen ausgegeben werden. Abstimmungsprozesse, Koordinations- und auch Kontrollprozesse können über die technische Kommunikation effizienter abgewickelt werden. Auf diese Weise lassen sich organisatorische Abläufe erheblich verkürzen und vereinfachen. Allerdings zeigt sich auch hier die Notwendigkeit, daß ein dichtes Kommunikationsnetz zwischen den Kommunikationspartnern besteht und daß die Ein- und Ausgabereinheit der Kommunikationsstation in unmittelbarer organisatorischer und räumlicher Nähe der Sachbearbeitung (Referatsorientierung) verfügbar sein muß.

– Teamstrukturen und Qualifikationsniveau

Die Effektivität neuer Kommunikationstechnik für die Arbeitsabwicklung im Büro wird davon abhängen, inwieweit die Schreibkräfte als Bediener neuer Kommunikationssysteme inhaltlich in die Kommunikationvorgänge eingebunden werden. Ein noch heute offener Fragenkomplex für diesen Bereich bleibt das Problem der Unterschrift. Die Rechtsverbindlichkeit eines schriftlichen behördlichen Kommunikationvorganges muß künftig durch andere Merkmale als die eigenhändige Unterschrift des Sachbearbeiters definiert werden. Bei Nutzung neuer Systeme der technischen Kommunikation läßt sich dieser Vorgang inhaltlich nicht von der Bedienung der Kommunikationssysteme abkoppeln. Mehr noch als die heutige Form der Schriftguterstellung verlangt also die Arbeit im künftigen Schreibdienst zum einen ein inhaltliches Zusammenwirken zwischen Schreibkraft und Sachbearbeiter, zum anderen eine erhöhte Qualifikation vor allem der Schreibkräfte. Zweifellos wird diese Entwicklung auch Auswirkungen auf das Anforderungsprofil des Stelleninhabers zeigen. Derartige Entwicklungen sind nicht neu und haben sich auch im Zusammenhang mit dem erhöhten Technologieeinsatz in anderen Arbeitsbereichen gezeigt.

– Akzeptanzschub für das Phonodiktat
Ein weiterer wichtiger Gesichtspunkt der technologischen Ausstattung der Schreibdienste darf hier noch angeführt werden: Unabhängig von der Kommunikationskomponente dürfte allein schon die Ausstattung der Schreibarbeitsplätze mit Speicherschreibmaschinen zu einem erheblichen Akzeptanzschub für das Phonodiktat beim Diktanten führen. Die Bereitschaft, mit dem Phonodiktat zu arbeiten, steigt in dem Maße, als nachträgliche Korrekturen bei Vorlage des Schriftstückes ohne großen Aufwand vollzogen werden können. Der Wirtschaftlichkeitseffekt von Speicherschreibmaschinen zeigt sich dabei nicht nur etwa in einer Zeitersparnis bei der Schriftguterstellung, sondern auch in der Zeitersparnis bei der Erstellung der Textvorlage. Dieser Effekt beim Diktanten hängt allerdings auch entscheidend davon ab, inwieweit zwischen Diktant und Schreibkraft eine direkte organisatorische und inhaltliche Arbeitsbeziehung hergestellt werden kann.

Die hier kurz skizzierte technologische Entwicklung für den Bereich der Bürokommunikation macht deutlich, daß die Entfaltung der ökonomischen Vorteile neuer Systeme der Bürokommunikation durch dezentrale Organisationsformen der Schreib- und Sekretariatsdienste begünstigt wird. Erste Ergebnisse im Rahmen eines Feldversuchs zur Erfassung der Auswirkungen des Telefax- und Teletex-Dienstes auf die Arbeitssituation, die Organisationsstruktur und die Wirtschaftlichkeit stützen die oben ausgeführten tendenziellen Aussagen zur Organisation des Schreibdienstes¹⁸.

Ein Gestaltungsvorschlag für den behördlichen Schreibdienst

Die Erhebungen und Erfahrungen im Untersuchungsfeld Oberster Bundesbehörden, die sich abzeichnenden Entwicklungen sowie die Überlegungen zum Thema Wirtschaftlichkeit legen aus ökonomischer Sicht einen Schreibdienst nahe, der die Vorteile einer grundsätzlich dezentralen Schreibdienstorganisation mit den Vorteilen zentraler Schreibgruppen verbindet. Diese Organisationsform soll »dualer Schreibdienst« genannt werden.

Nachfolgende Empfehlungen beziehen sich auf solche behördliche Organisationen, die dem Sachprogramm und den Situationsmerkmalen Oberster Bundesbehörden nahekommen. Für andere behördliche Organisationen kommt es jeweils darauf an, welche Bedeutung den einzelnen hier untersuchten Wirtschaftlichkeitskriterien beizumessen ist.

Das Mischverhältnis von zentralen und dezentralen Komponenten für die Schreibdienstorganisation muß sich am Sachprogramm und an den jeweiligen besonderen organisatorischen Anforderungen einer Behörde ausrichten. Ausschließlich dezentrale oder ausschließlich zentrale Organisationsformen können im Einzelfall durchaus ökonomisch sinnvoll sein.

Gestaltungsmerkmale

Für Oberste Bundesbehörden und ähnlich strukturierte behördliche Organisationen wird beim gegenwärtigen Erkenntnisstand eine Schreibdienstorganisation empfohlen, die folgende Strukturmerkmale aufweisen sollte:

1. Aufteilung des gesamten Schreibdienstes in eine dezentrale Komponente (etwa 65 bis 80 Prozent der Schreibkräfte) und in eine zentrale Komponente (etwa 20 bis 35 Prozent der Schreibkräfte).
2. Zuordnung der dezentralen Schreibdienstkomponente auf Referate in Gruppen von je zwei bis vier Schreibkräften. Bei kleinen Referaten empfiehlt sich eine Zusammenlegung der Schreibkräfte für mehrere Referate (zum Beispiel für eine Unterabteilung).

Aufgaben: – Erledigung der laufenden Schreibarbeiten und Nebenarbeiten,
– Abwicklung von qualifizierten sachbezogenen Büro Tätigkeiten,
– Anlaufstelle für schriftliche, mündliche und technische Bürokommunikation.

Merkmale: – Mischarbeit,
– Arbeit für wenige Diktanten,
– direkte Auftragszuweisung durch die Diktanten des Referats,
– Prioritätsregelung und referatsinterner Arbeitsausgleich bei

der Schriftguterstellung durch das Referat,

- Begründung: – bei Überlastung der Referatschreibgruppe Einschalung der Schreibdienstleistung durch die Schreibkräfte.
– Nur durch Einbeziehung in die kleinste organisatorische Einheit (Referat) ist die auch aus wirtschaftlichen Gründen erwünschte inhaltliche Einbindung zu verwirklichen,
– Erhaltung des unmittelbaren verwaltungs- und bürowirtschaftlichen Verbundes zwischen Diktant und Schreibkraft bei der Aufgabenerfüllung,
– bessere Nutzungsmöglichkeiten neuerer Systeme der Bürotechnik (Textverarbeitung, Kommunikationstechnik und Dokumentationstechnik),
– Erreichbarkeit der Diktierberechtigten im Referat,
– Verkürzung von Wegen und Durchlaufzeiten,
– Eröffnung von Aufstiegsmöglichkeiten, auch durch Weiterbildungsmaßnahmen.

3. Bildung von einer oder – bei großen Ressorts – von mehreren zentralen Schreibgruppen, von jeweils sechs bis zwölf Schreibkräften.

Aufgaben: – Einarbeitungs-, Ausbildungs- und Qualifizierungsstation für neue Schreibkräfte, die später in Referats Tätigkeit nachrücken,
– Zuständigkeit für Sonderdienste im Schreibbereich wie Erstellung von sehr langen Texten, Comoserttechnik, Sparschrifttexten und sonstigen Textverarbeitungsformen (eventuell Vervielfältigungen),
– Überlauffunktionen und Flexibilitätsreserve bei Überlastungen der Referats-Schreibgruppe, Übernahme von Vertretungen bei Urlaub und Krankheit.

Merkmale: – Zuständigkeit für die Gesamtbehörde,
– Räumliche und organisatorische Zentralisierung,
– unmittelbare Unterstellung unter Schreibdienstleitung,
– Spezialisierung und Qualifizierung der Schreibkräfte für besondere Formen der Schriftguterstellung (zum Beispiel Langtexte, Comoserttechnik, Textbausteine, Vervielfältigungen),
– Einweisung in die ressortspezifischen Zusammenhänge der Informationsabläufe (Archiv, Dienstweg, Postweg, Aufgabenteilung).

Begründung: – Flexibilitätsreserve (Überlaufbecken) zur Verminderung der Durchlaufzeiten,
– zentrale Eingangs- und Ausbildungsstelle (einheitliche Schulung) der Ressortschreibkräfte im Hinblick auf einheitliche und formgerechte Schriftguter-

stellung und Kennenlernen der Zusammenhänge im Gesamtressort,

- zentrale Nutzung und Auslastung von Sondertechniken mit hohem Investitionsvolumen.

4. Schaffung einer hierarchisch und finanziell stärker herausgehobenen Schreibdienstleistungsstelle (Referentenstatus).

- Aufgaben:
- Zuständigkeit für Einstellung-, Schulungs-, Weiterbildungsfragen sowie für die laufende Betreuung des Schreibdienstes,
 - unmittelbare Leitung der zentralen Schreibgruppe,
 - referatsübergreifende Koordination der Schreibarbeiten, wenn Referatsdienste überlastet sind,
 - Zuständigkeit für die technisch unterstützte Organisationsentwicklung für den Bereich der Bürokommunikation.

- 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 koordinierten Einsatz neuer Bürotechnik zum Zwecke einer Verbesserung der Funktionstüchtigkeit des Gesamtressorts.

Zum Begriff »dualer Schreibdienst«

Der Begriff »dualer Schreibdienst«, der sich inhaltlich aus der Kombination von dezentralen und zentralen Organisationskomponenten ableitet, darf nicht mißverstanden werden. Ebenso wie heute in der Organisationspraxis das komplexe Problem der Schreibdienste schlagwortartig auf die Alternativen »Schreibpool« oder »Vorzimmer« reduziert wird, besteht die Gefahr, daß überall dort, wo in Organisationen Schreibpools neben Vorzimmerschreibdiensten bereits existieren, die obigen Vorschläge verkürzt aufgegriffen werden, um zu behaupten, man habe im speziellen Fall bereits »den dualen Schreibdienst«. Dies würde lediglich dazu taugen, die jeweiligen eigenen Lösungen zu bestätigen, das heißt die bestehenden Schreibdienstzustände festzuschreiben.

Die wesentlichen Merkmale der dualen Schreibdienstorganisation sind vorstehend

aufgezeichnet worden. Das zentrale Anliegen aus ökonomischer Sicht für einen wirtschaftlichen Schreibdienst ist dabei die *inhaltliche Eingliederung von Schreibarbeiten in den organisatorischen Kontext*. Dabei gibt es Teile im Aufgabenbereich des Schreibdienstes, die nur in einer engen Kooperation mit den Sachbearbeitergruppen (zum Beispiel Referat) und andere Teile, die nur durch Einbindung in die Gesamtorganisation (zum Beispiel Archivierung, Bilddienst, Spätdienste) auszuführen sind. *(wird fortgesetzt)*

Literatur

- ¹³ Picot, A. Reichwald, R.: »Teletex – Chancen für eine qualitative Verbesserung der Büroorganisation«. Hannover und München 1980.
- ¹⁴ Vergleiche auch: Reichwald, R.: »Arbeitsstruktur im Schreibdienst und das Problemfeld Wirtschaftlichkeit«, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 1981, Heft 4; ders.: »Technologische Entwicklungen und Wirtschaftlichkeitsbeschränkungen für eine humane Arbeitsgestaltung im Verwaltungsbereich«, in: Rosenstiel, L./Weinkamm, M.: »Humanisierung der Arbeitswelt – Vergessene Verpflichtung?«, Stuttgart 1980, S. 203–223.
- ¹⁵ Vergleiche Weltz, F. Jacobi, U. / Lullies, V.: »Textverarbeitung im Büro. Alternativen der Arbeitsgestaltung«, Bd. 4 der Schriftenreihe »Humanisierung des Arbeitslebens«, herausgegeben vom Bundesminister für Forschung und Technologie, Frankfurt/New York 1980.
- ¹⁶ Vergleiche Reichwald, R. (Hrsg.) Neue Systeme der Bürotechnik – Beiträge zur Büroarbeitsgestaltung aus Anwendersicht. Berlin u. a. 1982.
- ¹⁷ Picot, A. / Reichwald, R.: »Untersuchungen der Auswirkungen neuer Kommunikationstechnologien im Büro auf Organisationsstruktur und Arbeitsinhalte«, Hannover und München 1979.
- ¹⁸ Zwischenbericht der Projektgruppe Bürokommunikation, Auswirkungen neuer Kommunikationstechnologien auf Organisationsstruktur und Arbeitsinhalte (Projektleiter: A. Picot und R. Reichwald), Hannover und München, Dezember 1980.