

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

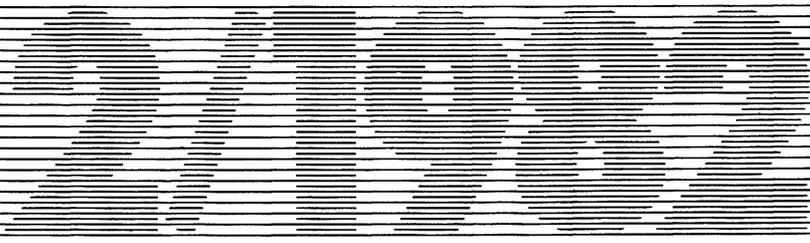
Norbert Henkel, Diplom-Ökonom, FBO-Verlag, Baden-Baden

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	56	Zur Organisation des Datenflusses zwischen der Sachbearbeitung im Fachbereich und der Datenverarbeitung (Wilhelm Haneke)	86
Führungsaufgaben der Zukunft (Georg Wolff/ Gesine Göschel)	58	Rezessive Unternehmensentwicklungen	94
»Richtlinien für die Verwaltungsführung im Bunde« (I) (Hans-Peter Durić)	64	Zur Wirtschaftlichkeit von Schreibdienstorganisationen (Arnold Picot/Ralf Reichwald u. a.)	96
Bürgernähe in der Verwaltung (II) (Jürgen Volz)	70	Harmonischer Gesamtkomplex nach Erweiterung	100
Beschaffungsverhalten der öffentlichen Hand – oder die Notwendigkeit zur Entwicklung eines neuen Forschungskonzepts (I) (Adrian W. T. Dostal)	76	Rezensionen	102
Innovative Ansätze in der Entwicklung informationstechnik-gestützter Verwaltungssysteme (Angelika Lukat)	80	Dokumentation	104

Impressum

März/April 1982

Heft 2

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

Fortuna-Druck, Rheinstraße 23, D-7554 Kuppenheim, Telefon (0 72 22) 40 31, Telex 7 86 6 26

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 (IX)

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

Problemstellung der Personalbemessung

Die Zuordnung von Stellen im öffentlichen Dienst sollte nach dem effektiven Bedarf erfolgen. Der effektive Bedarf an einer bestimmten Stellenkategorie (hier: Schreibkraftstellen) richtet sich nach der Nachfrage, die eine Organisation nach Leistungen dieser Stellen hat. Die Erfassung dieser effektiven Nachfrage bildet somit die notwendige Voraussetzung für eine bedarfsgerechte Personalbemessung¹.

Die Nachfrage nach Schreibdienstleistungen ergibt sich aus dem Sachprogramm einer Behörde. Neben dem Sachprogramm wirken auch situationspezifische Merkmale einer Behörde auf den Bedarf an Schreibleistungen ein (zum Beispiel der Standort oder die räumliche Unterbringung einer Organisation).

Die Leistungen einer Schreibdienstorganisation sind ihre Beiträge zur Erfüllung des Sachprogramms einer Behörde. Diesen Leistungen müssen die Kosten gegenübergestellt werden, will man die Wirtschaftlichkeit des Schreibdienstes erfassen. Ein bestimmter Bedarf an Schreibleistungen und sonstigen Leistungen (sonstige Bürotätigkeiten) kann einmal vom Schreibdienst selbst bewältigt werden, oder – sofern die Schreibdienstorganisation unzulänglich ist – muß ein Teil dieses Bedarfs von Stellen außerhalb des Schreibdienstes erledigt werden. Im letzteren Fall müssen zum Beispiel Bürokräfte, Hilfssachbearbeiter oder Sachbearbeiter Schreibarbeiten und sogenannte Vorzimmerarbeiten selbst erledigen. Man spricht in diesem Fall von »Leistungsüberwälzung«².

Leistungsüberwälzung auf höherdotierte Stellen ist immer (vor allem längerfristig) mit einer Kostenerhöhung und mit einer Verschlechterung der Wirtschaftlichkeit verbunden. Jede Form der Organisationsänderung, bei der die überwälzten Leistungen die eingesparten Kosten übersteigen, ist ökonomisch als »Scheinrationalisierung« einzustufen.

Sind weder die Schreibkräfte noch Personen außerhalb des Schreibdienstes in der Lage, den Bedarf an Schreibleistung und Bürotätigkeiten abzudecken, so bleibt ein Teil des Bedarfs ungedeckt, was sich regelmäßig in einer Herabsetzung der Funktionstüchtigkeit der Gesamtorganisation auswirkt.

Prämissen für Personalbemessungsverfahren

Personalbemessungsverfahren sind Rechenmodelle, die ausgehend von den Bedarfsgrößen für eine stellenbezogene Organisationsleistung die benötigte Stellenzahl rechnerisch ermitteln.

Solche Rechenmodelle führen nur dann zum richtigen Ergebnis, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt sind:

- Das Sachprogramm einer Organisation muß *langfristig bestimmbar* sein.
- Die Situationsmerkmale einer Organisation müssen bekannt und *langfristig im großen und ganzen stabil* sein.
- Der Bedarf nach konkreten Arbeitsinhalten und Tätigkeitsarten einer Stelle muß *erfaßbar* sein.
- Die Bedarfserhebungen müssen valide sein, das heißt die Erhebungsverfahren müssen die relevanten Organisationseinheiten *vollständig* umfassen.
- Es müssen *Erfahrungswerte* vorliegen über Ausfallzeiten (Krankenstatistik, Abwesenheiten).
- Es müssen *Vorstellungen über zumutbare Leistungsverhältnisse* bezüglich mengen- und artmäßiger Zuordnung von Tätigkeitseinhalten zu den Stellen vorliegen (Vorstellungen über Durchschnittsleistung, Standardleistung, Normalleistung).

Für die Personalbemessung von Schreibkräften in Bundesbehörden wird seit Jahren ein Verfahren angewandt, das nach einem sogenannten Schreibkraftschlüssel Stellen zuordnet. Einer bestimmten Anzahl von diktatberechtigten Personen wird jeweils eine Schreibkraftstelle zugewiesen. Heute ist der vorwiegend realisierte Schreibkraftschlüssel 8:1, das heißt auf acht diktatberechtigte Personen entfällt eine Schreibkraftstelle (in Ausnahmefällen 6:1).

Zur Problematik der anschlagsorientierten Personalbemessung

Aufgrund der Personalbemessung nach dem sogenannten Einheitsschlüssel hat sich in der Behördenpraxis manche Groteske eingestellt. Auch der Bundesrechnungshof räumt ein, daß dieses Personalbemessungsverfahren der behördlichen Praxis in einzel-

nen Fällen nicht gerecht wird und daß deshalb auf exaktere Verfahren übergegangen werden müsse³. Anschlagsleistungen, die in regelmäßigen Arbeitsuntersuchungen im Schreibdienst zu belegen sind.

Für die Bedarfsermittlung nach Schreibleistung empfiehlt der Bundesrechnungshof, ergänzt durch die Empfehlungen des Ausschusses für Organisationsfragen im Bundesministerium des Innern, folgende Vorgehensweise: In jeder Bundesbehörde wird in regelmäßigen Abständen (etwa alle fünf Jahre) eine Schriftgutanalyse für die Zeit von etwa sechs Wochen durchgeführt.

Das Schriftgut wird gesammelt und anschlagsmäßig gezählt. Die ausgezählten Anschläge werden unter Berücksichtigung der jeweils erschwerenden Bedingungen (Vorlageart, Schriftgutstruktur, technische Ausstattung, Sonderbedingungen) mit Zuschlägen versehen. Das hier ermittelte Ist-Anschlagsvolumen gilt als nachgefragter Bedarf einer Behörde, der über die zumutbare Tagesanschlagsleistung einer Stelle rechnerisch in einen Stellenbedarf umgesetzt wird. Dabei werden statistische Erfahrungswerte der Personalplanung (etwa Fluktuations- und Absentismusquote) berücksichtigt.

Die Formel für eine bedarfsgerechte Personalbemessung lautet dann sehr einfach: Festgestellte Anschlagzahlen, festgestellter Bedarf nach Schreibdienstleistung, Bemessungsgrundlage für die Stellenzuweisung. Diese Rechnung wird im Bericht des Rechnungshofs mit dem Modell eines zentralen Schreibdienstes in Verbindung gebracht. Sie kann nur für den vollständig entmischten Schreibarbeitsplatz gelten, da andere Tätigkeiten, die keinen Schreibbezug aufweisen, in das System der anschlagsorientierten Arbeitsuntersuchung nicht integriert werden können.

Ausgehend vom Prinzip eines entmischten Schreibarbeitsplatzes gelten im Modell des Bundesrechnungshofs folgende Prämissen für die Personalbemessung⁴:

- Der Maschinenanschlag ist die Arbeitseinheit der Schreibkraft,
- die qualitativen Komponenten der Schreibleistung lassen sich durch Zuschläge auf das effektiv gemessene Anschlagsvolumen berücksichtigen,
- 39000 Anschläge pro Tag und Schreibkraft sind eine zumutbare Durchschnittsleistung.

TEXTVERARBEITUNG

Um die Leistungserfassung über die Anschlagsauszählung nicht auf die quantitative Dimension der Leistung zu beschränken, werden in der Praxis des behördlichen wie auch des nichtbehördlichen Schreibdienstes drei Leistungskategorien unterschieden:

- effektive Anschläge,
- pauschalierte Anschläge,
- bewertete Anschläge.

Effektive Anschläge sind die tatsächlich ausgezählten Anschläge auf Tageskopien; pauschalierte Anschläge sind fiktive Anschlagswerte, die zum Beispiel für besondere Schreibvorgänge (Routinen oder Vordrucke) vergeben werden, aber auch für Schreibnebenaktivitäten (zum Beispiel Rüsten und Umrüsten des Schreibarbeitsplatzes) vergeben werden können. Bewertete Anschläge sind die mit Erschwerniszuschlagssätzen (Multiplikatoren) versehenen effektiven Anschlagszahlen.

Über die Bewertung der effektiven Anschläge sollen erschwerende Komponenten bei der Schriftguterstellung Berücksichtigung finden. Erschwerniszuschläge auf das ausgezählte Anschlagsvolumen werden für sehr unterschiedliche Faktoren vorgeschlagen, zum Beispiel:

- unterschiedlich strukturiertes Schriftgut (zum Beispiel gestaltungsintensive Texte mit

Formeln, Abbildungen und Tabellen, Texte mit hohem Fremdwortanteil);

- erschwerende Textvorlagen (zum Beispiel handschriftliche Texte, maschinenschriftliche Texte mit hohem Anteil handschriftlicher Eintragungen);

- erschwerende Arbeitsbedingungen (zum Beispiel schlechtes technisches Niveau der Schreibmaschine, häufige Störungen durch Telefon- oder Besucherverkehr);

- besondere Auflagen bei der Schriftguterstellung (zum Beispiel viele Durchschläge, Matrizen).

Unabhängig davon, wie die Zuschlagssätze für die einzelnen Erschwernisfaktoren zustande kommen, muß bei mehreren Erschwernisfaktoren der Schreibarbeit jeder Faktor einzeln bewertet werden. So muß etwa bei Schreibarbeiten an einem technisch unzureichend ausgestatteten Arbeitsplatz (zum Beispiel Schreibmaschine ohne Korrekturtaste), mit erschwerender Textvorlage (zum Beispiel handschriftliche Vorlage), erschwerender Textstruktur (zum Beispiel mathematische Formeln) und der Auflage von fünf Durchschlägen die effektive Anschlagsleistung viermal bewertet werden. Dabei sind vier Zuschlagssätze für die Bewertung der effektiven Anschlagsleistung auszuwählen.

Geht man zunächst ganz formal von einem

Modell aus, das für jeden Erschwernisfaktor fünf unterschiedliche Zuschlagssätze vorsieht, so ergibt sich eine vierdimensionale Matrix mit insgesamt 625 Gesamtalternativen. Aus dieser alternativen Vielfalt den »richtigen Gesamtwert« herauszufinden ist schon eine schwer lösbare Aufgabe. Hinzu kommt, daß die mathematische Verknüpfung der Zuschlagssätze bei mehreren Erschwernisfaktoren nicht linear sein muß. Für eine nichtlineare Verknüpfung spricht, daß bezüglich der Belastung am Arbeitsplatz die verschiedenen Erschwernisfaktoren keineswegs additiv zusammenwirken. Die Gesamtbelastung kann höher sein als die Summe der Einzelbelastungsarten. Hinzu kommt noch, daß in der Praxis keine einheitlichen Zuschlagssätze verwendet werden. Die Abweichungen sind erheblich. Weltz spricht von »Differenzen manueller Zuschlagsfaktoren von bis zu 800 Prozent«⁵, das bedeutet im Ergebnis, daß die Anwendung von Zuschlagssätzen eher willkürlich als systematisch erfolgt.

Die Anschlagszahl ist als Grundlage für die behördliche Personalbemessung von Schreibkräften untauglich. Die Forderung nach geeigneten Verfahren der Personalbemessung erhält noch verstärktes Gewicht, wenn die Entwicklung neuer Systeme der Bürotechnik (Textverarbeitung und Bürokommunikation) in die Überlegungen ein-

→

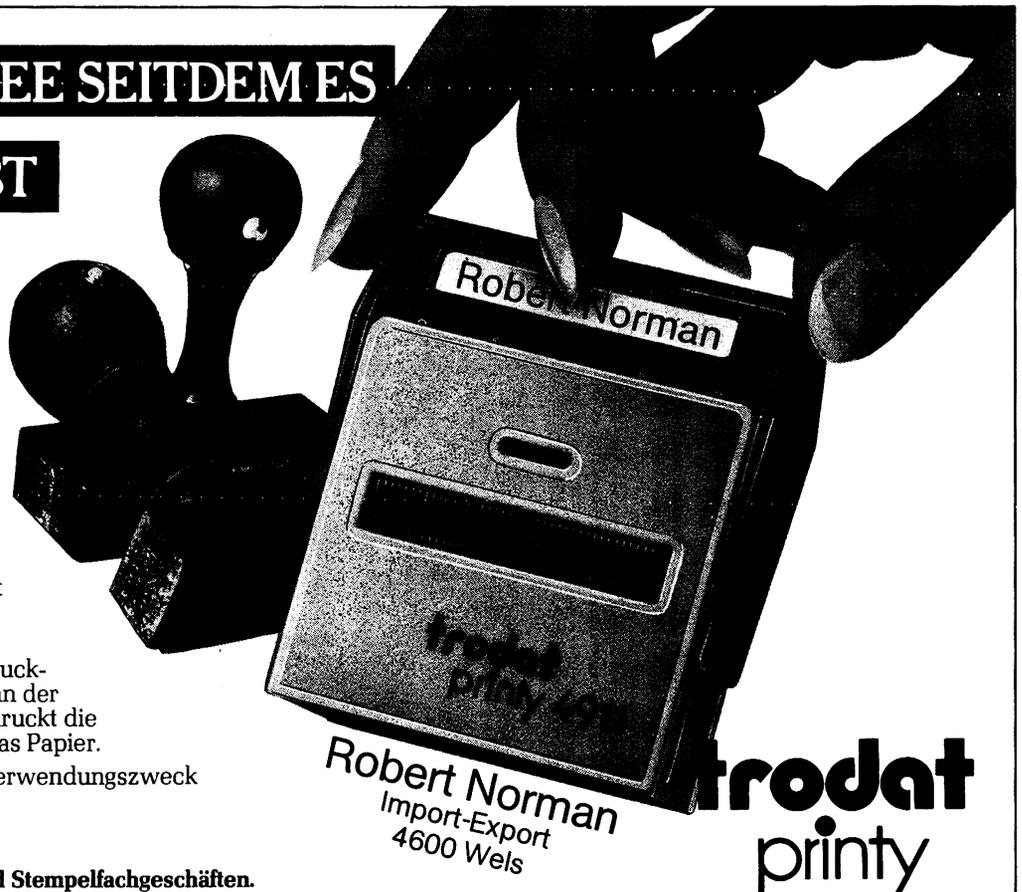
DIE BESTE IDEE SEITDEM ES

STEMPEL GIBT

Trodats hat den Stempel weiterentwickelt. Holzgriffe und extra Stempelkissen gehören zur Vergangenheit.

- Eingebautes und auswechselbares Stempelkissen für zigtausend saubere Abdrucke.
- Textsichtfenster für eine Kurzfassung des Stempeltextes.
- Breite Standfläche verhindert unregelmäßige Abdrucke.
- Exakte Umkehrmechanik. Im entlasteten Zustand ist die Druckplatte hochgeklappt. Erst wenn der Printy niedergedrückt wird, drückt die eingefärbte Druckplatte auf das Papier.
- 4 Modelle bieten für jeden Verwendungszweck die richtige Stempelgröße.

Erhältlich in allen guten Büro- und Stempelfachgeschäften.
(Bezugsquellennachweis durch Fa. TRODAT
D-8500 Nürnberg 90)



... denn Organisation beginnt am Schreibtisch

bezogen werden⁶. Bei der Langjährigkeit behördlicher Reorganisationsprozesse sollte für die Einführung eines neuen Personalbemessungsverfahrens ein Planungshorizont angestrebt werden, der über die jeweilige Jahreswende hinausreicht.

Personalbemessung im Licht neuer Systeme der Bürotechnik

Mit zunehmender Verbreitung der elektronisch gesteuerten Speicherschreibmaschine verliert das Leistungsmerkmal »Anschlagszahl« auch für den vollständig entmischten Arbeitsplatz (sogar bei relativ homogener Schriftgutstruktur) seine Bedeutung. Der Tastenanschlag kann zwar nach wie vor nur ein Zeichen auslösen, er kann aber auch eine Funktion oder sogar eine Folge von Funktionen auslösen. Der Maschinenoutput ist sehr davon abhängig, ob ein Text neu eingegeben, ob ein Text bereits in einem Datenträger gespeichert ist und »bearbeitet« wird. Die Leistung der Schreibkraft hängt hierbei sehr stark davon ab, wie das System für den jeweiligen Fall gehandhabt wird. Das Funktionsspektrum elektronisch arbeitender Textsysteme ist unterschiedlich breit. Die Ausschöpfung aller Nutzungsmöglichkeiten ist für die Bedienung eine Frage des Beherrschungsgrads. In jedem Fall aber ist weder der Tastenanschlag noch der Druckanschlag ein geeigneter Indikator für die Arbeitsleistung. Neuere Vorschläge, diesem Gesichtspunkt durch pauschalierte Anschlagzahlen Rechnung zu tragen (zum Beispiel 60000 Anschläge pro Tag), gehen am Sachproblem vorbei. Die technisch bedingten Anschläge hängen weit mehr von der Geschwindigkeit des Druckwerks beziehungsweise von anderen Leistungsmerkmalen des Textverarbeitungssystem als von den Tastenanschlägen des Bedieners ab.

Die Arbeit mit einem modernen Textverarbeitungssystem verlangt präzise Kenntnisse, wie Schriftgut möglichst ökonomisch konzipiert, korrigiert und auf Textträger organisiert wird. Koordinations- und Kontrollfunktionen treten gleichbedeutend neben die Funktionen der reinen Schriftguterstellung. Texteingaben nach altem Muster können je nach Sachprogramm durch eine Zusammensetzung von Schriftgut über bestehende Textelemente (Textbausteine) ergänzt und auf Datenträgern (Magnetkarte, Diskette) gespeichert werden. Kommt ein geschriebener Text mit zahlreichen Korrekturen und Änderungsaufträgen vom Diktanten zurück, so muß die Schreibkraft entscheiden, ob es ökonomischer ist, den Text gänzlich neu zu schreiben oder unter Verwendung der Korrekturfunktionen zu »bearbeiten«. Unterschiedliche Möglichkeiten der Schriftguterstellung verdeutlichen, daß die Entscheidung der Schreibkraft über den »besten Weg« der Schriftguterstellung einen großen Anteil ihrer Leistung ausmacht, das heißt, der Arbeitsvorgang muß in seiner Gesamt-

heit beurteilt werden. Dieser Gesichtspunkt wird nochmals bedeutender, wenn die bürotechnische Entwicklung zu neuen Formen der Bürokommunikation im sogenannten Teletex-Dienst in die Betrachtung einbezogen wird.

Der Teletex-Dienst wurde im März 1981 von der Deutschen Bundespost eingeführt. Andere europäische Länder werden bald folgen, so daß es im Lauf der 80er Jahre zu einem weltweit standardisierten neuen Kommunikationsnetz kommen dürfte. Es ist heute schon abzusehen, daß diese auf die Schreib- und Sekretariatsdienste zukommende Entwicklung eine Rückkehr zu breiteren Aufgabenstrukturen im Schreibdienst (Reintegration von Schreib- und Bürotätigkeiten) nach sich ziehen wird⁷. Die Erstellung, Versendung und Dokumentation von Schriftgut auf Papier und auf anderen Datenträgern müssen organisatorisch wieder stärker integriert werden als dies in der Vergangenheit notwendig war. Die Reintegration von Bürotätigkeiten mit Schreibarbeiten wird zweifellos auch zu höheren qualitativen Anforderungen an die Schreibkräfte führen. Die Rückkehr zum Mischarbeitsplatz im Schreibdienst wird also auch technologisch bedingt sein.

Diese Überlegungen zur künftigen bürotechnologischen Entwicklung im Schreibdienst verdeutlichen und bekräftigen, warum die Anwendung eines anschlagorientierten Personalbemessungsverfahrens im Schreibdienst abzulehnen ist. Es müssen geeignetere Verfahren der Personalbemessung gefunden werden, die den realen Gegebenheiten Rechnung tragen. Ein solches Verfahren wird nachfolgend vorgestellt.

Empfehlungen für die Personalbemessung im behördlichen Schreibdienst

Sowohl im Hinblick auf die gegenwärtige Ausstattung im Schreibdienst als auch im Licht der sich abzeichnenden Entwicklung der Bürotechnik wird für die Personalbemessung das nachfolgende Verfahren vorgeschlagen:

1. Nicht der Maschinenanschlag ist die Arbeitseinheit, sondern der Arbeitsvorgang (etwa Erstellen eines Briefs).
2. Nicht die Anschlagzahl ist die geeignete Maßgröße für die Erfassung des Bedarfs an Schreibdienstleistungen, sondern die effektiv benötigte Bearbeitungszeit für die einzelnen Arbeitsvorgänge. Diese setzt sich bei Schreibvorgängen zusammen aus der Schreibzeit beziehungsweise der Maschinenbedienungszeit und der Zeit für schriftgutbezogene Nebentätigkeiten (zum Beispiel Kopieren, Anlagen zusammenstellen, Arbeitsplatz herrichten).
3. Die Personalbemessung darf nicht eine bestimmte organisatorische Struktur des

Schreibdienstes voraussetzen (zum Beispiel vollständig entmischte Schreibarbeitsplätze), sondern sie muß für verschiedene Organisationsstrukturen des Schreibdienstes gleichermaßen anwendbar sein. Der entmischte Schreibarbeitsplatz im zentralen Schreibdienst ist nicht in jedem Fall die wirtschaftlichste Form der Schreibdienstorganisation. Bei erweiterter Wirtschaftlichkeitsbetrachtung ist eher eine Kombination von Mischarbeitsplätzen und spezialisierten Schreibgruppenplätzen ökonomisch empfehlenswert.

4. Die Feststellung des Personalbedarfs sollte von der Höhe der aufgewandten Bearbeitungszeit ausgehen, die in einem Bereich für die Erledigung von Schriftgutaufträgen benötigt wird. Unter der – nicht unrealistischen – Bedingung, daß sowohl die Leistungsfähigkeit als auch die Leistungsbereitschaft der Schreibkräfte über die einzelnen Organisationsbereiche im Mittel jeweils ungefähr gleich sind, ist die benötigte Bearbeitungszeit für die Erfassung der Leistung 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 Bearbeitungszeit als Basisgröße den Vorzug, daß sich alle erschwerenden beziehungsweise erleichternden Einflußgrößen eines Arbeitsvorgangs (beim Schreiben zum Beispiel Textstruktur, Art der Vorlage, Qualitätsforderung des Diktanten, technische Ausstattung des Arbeitsplatzes) in adäquater Weise niederschlagen. Dieser Zusammenhang ist auch im Hinblick auf die technologische Entwicklung im Schreibdienst von Bedeutung.

5. Aus der für einen Zeitraum erhobenen effektiven Bearbeitungszeit für die Erledigung von Schriftgutaufträgen ist die Zahl der benötigten Personalstellen für den Schreibdienst zu berechnen. Hierbei sind die vereinbarten durchschnittlich zumutbaren Obergrenzen des Zeitanteils für Schriftgutbearbeitung sowie Erfahrungswerte über Abwesenheitszeiten (Urlaub, Krankheit, Ausbildung) zu berücksichtigen. Die organisatorische Grundstruktur des Schreibdienstes einer spezifischen Behörde ist dabei zu berücksichtigen.

6. Der Bedarf an sonstigen Büroleistungen des Schreibdienstes (allgemeine Bürotätigkeiten, organisationspezifische Bürotätigkeiten) wird durch das festgestellte zeitliche Mischverhältnis von Schreibtätigkeiten und Bürotätigkeiten berücksichtigt.

7. Jede Organisation muß aufgrund der festgestellten Arbeitsstruktur nach ökonomischen Gesichtspunkten entscheiden, in welchem Verhältnis die Schreibkräfte dezentral beziehungsweise zentral (in Schreibgruppen) organisiert werden können. Schreibgruppen sollten ausschließlich für Spezialdienste (Standardtext, Eildienst, Compositext) gebildet werden.

TEXTVERARBEITUNG

8. Das vorgeschlagene Personalbemessungsverfahren kann wie folgt formalisiert werden:

Symbol	Bedeutung	Beispielswert
BZ	festgestellte Gesamtbearbeitungszeit für Schreibvorgänge im untersuchten Bereich	zum Beispiel 210000 = 3 500 Std./ 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 (vergleiche Ziffer 7) über die Grundstruktur der Schreibdienstorganisation	zum Beispiel 4 1
SCH _d	vereinbarter Höchstanteil für Schriftgutbearbeitungszeit bei den zentralen Mischarbeitskräften (vergleiche Ziffer 6)	zum Beispiel 50 Prozent
SCH _z	vereinbarter Höchstanteil für Schriftgutbearbeitungszeit bei zentralen Schreibgruppenschreibern (vergleiche Ziffer 6)	zum Beispiel 70 Prozent
AZ	durchschnittliche tarifliche Arbeitszeit je Schreibkraft (vergleiche Ziffer 5)	zum Beispiel 160 Std./ Monat
a	durchschnittliche Anwesenheitszeit je Schreibkraft (Urlaub, Krankheit, Ausbildung) (vergleiche Ziffer 5)	zum Beispiel 80 Prozent

Die mit Hilfe der Personalbemessung zu ermittelnden Menschen an Schreibkraftstellen errechnen sich nun nach folgendem Schema:

(1) Nebenbedingung:

Verhältnis von dezentralisierten zu zentralisierten Schreibkräften

$$v = \frac{d}{z}; d = v \cdot z$$

(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 Beispielwerte:

$$z = \frac{3500}{4 \cdot 0,8 \cdot 160 \cdot 0,5 + 0,8 \cdot 160 \cdot 0,7} = 10,13$$

$$d = 4 \cdot 10,13 = 40,52$$

In diesem Fall ergibt sich als bedingungsrechte Lösung: etwa zehn Stellen im zentralen Schreibgruppendienst und 41 Stellen im dezentralen Mischschreibdienst werden für die Schriftguterstellung benötigt. Eine vernünftige Zuordnung der Stellen auf Reférate 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 Werts 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 (etwa Vertretungsregelungen) dies erforderlich machen.

9. Ein Vergleich der hier vorgeschlagenen zeitorientierten Personalbemessung im Schreibdienstbereich mit dem von BRH und AfO zur Diskussion gestellten anschlagsorientierten Personalbemessungsverfahren zeigt: Das zeitorientierte Personalbemessungsverfahren

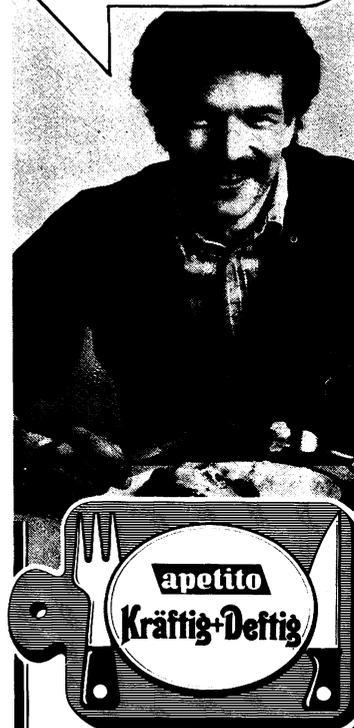
- ist eher in der Lage den qualitativen Besonderheiten der Schreibleistung gerecht zu werden,
- kann sich flexibel auf den bürotechnischen Wandel einstellen,
- beläßt die Schreibdienstorganisation auf einer eigenständigen Entscheidungsebene und verfügt somit über organisatorische Anpassungsfähigkeit,
- 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.

Literatur

- Vergleiche zum Beispiel Berthel, J.: Personalmanagement. S. 110 ff. Stuttgart, 1979. Hackstein, R. u. a.: Personalbedarfsplanung, in: Handwörterbuch des Personalwesens, hrsg. von E. Gaugler, Sp. 1489–1497. Stuttgart, 1974.
- Vergleiche Teil 2/3 dieser Artikelserie, in: VOP 1/1981, S. 34 bis 41 und 2/1981, S. 110 bis 113.
- Vergleiche Bundesrechnungshof: Bericht über den Einsatz von Schreibkräften in Bundesbehörden. Frankfurt, 1975.
- Vergleiche Bundesrechnungshof, a. a. O., S. 45 f.
- Vergleiche Weltz, F. u. a.: Menschengerechte Arbeitsgestaltung in der Textverarbeitung, Forschungsbericht Humanisierung des Arbeitslebens. Bonn, 1979.
- Zu neueren Entwicklungen der Bürotechnik vergleiche Reichwald, R. (Hrsg.): Neue Systeme der Bürotechnik – Beiträge zur Büroarbeitsgestaltung aus Anwendersicht. Berlin, 1982.
- Vergleiche Picot, A., Reichwald, R.: Teletex – Chancen für eine qualitative Verbesserung der Büroorganisation. Hannover und München, 1980; Reichwald, R.: Bürokommunikation im Teletex-Dienst – Organisationsmodelle und Wirtschaftlichkeit, in: Bürotechnik 1981, Heft 4.

„Heute mag ich's Kräftig+Deftig“



Wenn es am Arbeitsplatz allen schmeckt, ist jeder zufrieden.

Beim apetito-Menü à la carte wählen Ihre Tischgäste aus 20 und mehr Menüs ihr Wunsch-Menü – z.B. „Kräftig+Deftig-Gerichte“ für den gesunden Appetit, die nach harter Arbeit besonders gut schmecken, wie die „Straßburger-Platte“ mit Kasseler, Gelderländer-Bauch, Wiener Wurst und Bratwurst auf Sauerkraut mit Kartoffelpüree.

apetito bietet Ihnen ein Speisenangebot von über 150 kompletten Menüs, dazu Suppen, Salate und Desserts.

Coupon:

Wir bitten unverbindlich um ausführliche Informationen über „apetito-Menü à la carte“
Firma _____

z.Hd. _____

Straße _____

Ort _____

Telefon _____

Zahl der Beschäftigten _____

apetito · Karl Düsterberg
GmbH + Co. KG
Sandkampstr. 142-148
4440 Rheine

