

Arbeitsgestaltung in der öffentlichen Verwaltung

Schreibdienste im Kraftfahrt-Bundesamt

Projektgruppe des Kraftfahrt-Bundesamts Flensburg:
Horst Julich, Helga Graunke, Siegfried Graßnick

Sozialwissenschaftliche Projektgruppe München (Begleitforschung):
Friedrich Weltz, Ursula Jacobi

Campus Verlag
Frankfurt/New York

INHALT

Einleitung	11
------------------	----

TEIL A

BESCHREIBUNG UND BEWERTUNG DES MODELLS

(Bericht der Projektgruppe des Kraftfahrt-Bundesamtes Flensburg)	17
--	----

1. Der Projektauftrag	19
1.1 Der Projektbereich	19
1.2 Projektziele und Transferaspekte	29
2. Die Projektorganisation	33
2.1 Projektverfassung	33
2.2 Projektverlauf	39
2.3 Beteiligung des Untersuchungsbereiches	42
2.4 Externe Information	45
2.5 Beteiligung von Gutachtern und Beratern	46
3. Die Ausgangslage	49
3.1 Die Arbeitsplatzgestaltung	49
3.2 Die Arbeitsorganisation	52
4. Das 'Schreibdienstmodell Kraftfahrt-Bundesamt' ..	59
4.1 Die Verbesserung der Arbeitsplatzgestaltung	59
4.2 Die Veränderung der Arbeitsorganisation	67
4.3 Die neue Arbeitsanweisung	71
4.4 Die zentrale Sachgebietsleitung	83
4.5 Die Arbeitsgruppe 'Bürotechnische Entwicklung'.....	87
4.6 Die 'bürotechnischen Gruppen'	92
4.7 Arbeitsbeziehungen und Aufgabeninhalte	97
4.8 Die Sachgebietsbesprechung	103
4.9 Die Beschäftigungssituation	107
4.10 Die Beendigung der experimentellen Situation	112

5. Das Konzept des 'fairen Arbeitspensums'	114
5.1 Der konzeptionelle Ansatz	114
5.2 Der Verfahrenstest	116
5.3 Der 'Entwurf einer Dienstvereinbarung zur Berechnung des Personalbedarfs und der Festlegung eines Arbeitspensums'	120
5.4 Bewertung und Perspektiven	128
6. Überlegungen zur Wirtschaftlichkeit	133
7. Restriktionen und Erwartungen	140
7.1 Die Non-Konformität der konzeptionellen Ansätze	140
7.2 Die experimentelle Situation	148
7.3 Die technologische Entwicklung	150
8. Erfahrungen mit dem Modell	156
8.1 Bürotechnische Gruppen berichten	156
8.2 Eine ehemalige Kanzleileiterin hat das Wort	164
8.3 Der Standpunkt eines Vorgesetzten: Der Sachgebietsleiter	165
8.4 Die Sachbearbeiter berichten über ihre Erfahrungen mit dem Modell	169
8.5 ... und ergänzend: der Bericht der Testgruppe 144/4	173
9. Stellungnahme des Personalrats	175
10. Darstellung der wesentlichen Ergebnisse	178
10.1 Verbesserung der Arbeitssituation	178
10.2 Modellcharakter und Übertragbarkeit	184

TEIL B

ENTWICKLUNG, UMSETZUNG UND SOZIALWISSENSCHAFTLICHE EVALUIERUNG DES MODELLS

(Bericht der Sozialwissenschaftlichen Projektgruppe

München)

11. Die sozialwissenschaftliche Ist-Analyse 1977	189
11.1 Die Schreibkräfte	189
11.2 Die Sachbearbeiter	196
11.3 Zusammenfassung	201
12. Die Konzeptentwicklung	204
12.1 Konsequenzen der Ist-Analyse	204
12.2 Grundzüge des organisatorischen Konzepts	207

12.3 Das Konzept der 'geschützten Arbeitsplätze'	
12.4 Zum Problem der Bestimmung des Arbeitspensums	
12.5 Zum Problem der Anrechnung von Arbeitspensum	
12.6 Zum Funktionsbild der Sachbearbeiter	
13. Erste Umsetzung des Konzepts	
13.1 Das Sofortprogramm	
13.2 Einrichtung 'geschützter Arbeitsplätze'	
13.3 Die vorläufige Arbeitsanweisung	
13.4 Die Bestimmung des Arbeitspensums	
14. Die sozialwissenschaftliche Evaluierung	
14.1 Zusammenfassung	
15. Korrektur und Erprobung	
15.1 Projektauftrag der Verländer	
15.2 Umverteilung der Zuständigkeiten im öffentlichen Dienst	
15.2.1 Die Arbeitsgruppe "Bürotechnik"	
15.2.2 Die Sachgebietsbesprechungen	
15.3 Ausarbeitung und Verabschiedung der Arbeitsanweisung	
15.4 Neuordnung der Anbindung der Sachbearbeiter	
15.5 Die Bestimmung des Arbeitspensums einer Dienstvereinbarung	
15.6 Sonstige Maßnahmen	
16. Schlußevaluierung: Die sozialwissenschaftliche Evaluierung	
16.1 Die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen der Bürotechnischen Gruppen	
16.1.1 Die materiellen Arbeitsbedingungen	
16.1.2 Das Arbeitspensum	
16.1.3 Die Arbeitsinhalte	
16.1.4 Die Beschäftigungssituation	
16.2 Die kooperativen Beziehungen	
16.2.1 Gruppenarbeit	
16.2.2 Veränderung der Funktionen der Kanzleileiterinnen	
16.2.3 Verselbstständigung des Sachbearbeiters	
16.2.4 Die Sachgebietsbesprechungen	
16.2.5 Kontakte zum Auftraggeber	
16.3 Das Urteil der Sachbearbeiter	
16.4 Das neue Selbstverständnis	
16.5 Die Einschätzung des Projekts	

.... 114	12.3	Das Konzept der 'geschützten Gruppe'	209
.... 114	12.4	Zum Problem der Bestimmung des Arbeitspensums	213
.... 116	12.5	Zum Problem der Anreicherung der Arbeitsinhalte	219
n-	12.6	Zum Funktionsbild der Schreibdienstleistung	222
es			
.... 120	13.	Erste Umsetzung des Konzepts	228
.... 128	13.1	Das Sofortprogramm	228
	13.2	Einrichtung 'geschützter Gruppen'	230
.... 133	13.3	Die vorläufige Arbeitsanweisung	234
	13.4	Die Bestimmung des Arbeitspensums	235
.... 140			
.... 140	14.	Die sozialwissenschaftliche Ist-Analyse 1979	237
.... 148	14.1	Zusammenfassung	237
.... 150			
	15.	Korrektur und Erprobung des Konzepts	241
.... 156	15.1	Projektauftrag der Verlängerungsphase	241
.... 156	15.2	Umverteilung der Zuständigkeiten im Bürotech-	
.... 164		nischen Dienst	242
	15.2.1	Die Arbeitsgruppe "Bürotechnische Entwicklung" ..	243
.... 165	15.2.2	Die Sachgebietsbesprechung	248
en	15.3	Ausarbeitung und Verabschiedung der endgültigen	
.... 169		Arbeitsanweisung	250
	15.4	Neuordnung der Anbindung an die Fachbereiche ..	252
.... 173	15.5	Die Bestimmung des Arbeitspensums: Entwurf	
		einer Dienstvereinbarung	256
.... 175	15.6	Sonstige Maßnahmen	259
.... 178	16.	Schlußevaluierung:	
.... 178		Die sozialwissenschaftliche Ist-Analyse 1981	261
.... 184	16.1	Die Arbeits- und Beschäftigungssituation der	
		Bürotechnischen Gruppen	261
	16.1.1	Die materiellen Arbeitsbedingungen	261
	16.1.2	Das Arbeitspensum	264
FT-	16.1.3	Die Arbeitsinhalte	268
	16.1.4	Die Beschäftigungssituation	277
	16.2	Die kooperativen Beziehungen	282
.... 187	16.2.1	Gruppenarbeit	283
	16.2.2	Veränderung der Funktionen der ehemaligen	
.... 189		Kanzleileiterinnen	290
.... 189	16.2.3	Verselbständigung des Sachgebiets	292
.... 196	16.2.4	Die Sachgebietsbesprechung	296
.... 201	16.2.5	Kontakte zum Auftraggeberbereich	298
	16.3	Das Urteil der Sachbearbeiter	303
.... 204	16.4	Das neue Selbstverständnis	307
.... 204	16.5	Die Einschätzung des Projekts	318
.... 207			

17. Zusammenfassende Bewertung	324
18. Nachbetrachtung 1983	339
Anmerkungen	349
Literaturverzeichnis	360

EINLEITUNG

Dieser Berichtsband(1) liefert Rückblick mit seinen Anfängen in die Mitte der 70er Jahre. Es dauerte vier Jahre und ist am Ende. Mit diesen Daten ist nicht nur ein Zeitraum begrenzt, in dem sich unser Projekt abspielte, auch etwas über seine inhaltliche Ausgestaltung, Erfahrungen und Probleme, die im Mittelpunkt standen und mit denen wir uns auseinandersetzen mussten.

Die Entstehungszeit, die Mitte der 70er Jahre, ist eine 'heroische Periode' der Anfänge einer hoffnungsvollen Erwartung, durch neue Spielarten und Vorschläge und Modifikationen und die Gestaltung von Arbeitsformen aufzeigen zu können, "wie die Arbeitsformen bisher den Bedürfnissen der Arbeiter entsprechen werden können".(2)

Der damalige Bundesforschungsminister, Initiator des Programms 'Humanisierung der Arbeitswelt', hielt es für eine wichtige Aufgabe, beispielhafte Arbeitsorganisationen auch im Bereich der Bundesverwaltung zu entwickeln.

"Auch die Bundesregierung sind davon überzeugt, daß es niemand verstünde, wenn die Politik der Humanisierung der Arbeitswelt nicht ihre eigenen Bediensteten betraf. Einmal überwunden geglaubte Vorurteile wollte. Sie wird bei der Rationalisierung zwar ebenfalls durch die hohen Anforderungen an Arbeitsleistungen als Beispiel dienen. Dabei werden in Modellversuchen Formen erprobt, die dem Anspruch gerecht werden, daß der Arbeitnehmer nicht zu verfehlten Bedingungen arbeiten soll."