

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	12.3 Das Konzept der 'geschützten Arbeitszeit'	114
5.1 Der konzeptionelle Ansatz	114	12.4 Zum Problem der Bestimmung des Arbeitszeitraums	114
5.2 Der Verfahrenstest	116	12.5 Zum Problem der Anreicherung des Arbeitszeitraums	116
5.3 Der 'Entwurf einer Dienstvereinbarung zur Berechnung des Personalbedarfs und der Festlegung eines Arbeitspensums'	120	12.6 Zum Funktionsbild der Sozialvertragsgesellschaft	120
5.4 Bewertung und Perspektiven	128		
6. Überlegungen zur Wirtschaftlichkeit	133		
7. Restriktionen und Erwartungen	140	13. Erste Umsetzung des Konzepts	140
7.1 Die Non-Konformität der konzeptionellen Ansätze	140	13.1 Das Sofortprogramm	140
7.2 Die experimentelle Situation	148	13.2 Einrichtung 'geschützter Arbeitszeit'	148
7.3 Die technologische Entwicklung	150	13.3 Die vorläufige Arbeitsanwendung	150
		13.4 Die Bestimmung des Arbeitszeitraums	150
8. Erfahrungen mit dem Modell	156	14. Die sozialwissenschaftliche Zusammenfassung	156
8.1 Bürotechnische Gruppen berichten	156		
8.2 Eine ehemalige Kanzleileiterin hat das Wort	164		
8.3 Der Standpunkt eines Vorgesetzten: Der Sachgebietssleiter	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	15. Korrektur und Erprobung	178
10.1 Verbesserung der Arbeitssituation	178	15.1 Projektauftrag der Verländlichen Dienst	178
10.2 Modellcharakter und Übertragbarkeit	184	15.2 Umverteilung der Zuständnischen Dienst	184
		15.2.1 Die Arbeitsgruppe "Büro"	184
		15.2.2 Die Sachgebietsbesprechungen	184
		15.3 Ausarbeitung und Verabschiedung einer Arbeitsanweisung	184
		15.4 Neuordnung der Anbindungen	184
		15.5 Die Bestimmung des Arbeitszeitraums einer Dienstvereinbarung	184
		15.6 Sonstige Maßnahmen	184
TEIL B		16. Schlußevaluierung:	
ENTWICKLUNG, UMSETZUNG UND SOZIALWISSENSCHAFTLICHE EVALUIERUNG DES MODELLS		Die sozialwissenschaftliche Zusammenfassung	
(Bericht der Sozialwissenschaftlichen Projektgruppe München)	187	16.1 Die Arbeits- und Beschäftigungsbereiche	187
		16.1.1 Die materiellen Arbeitsbedingungen	187
11. Die sozialwissenschaftliche Ist-Analyse 1977	189	16.1.2 Das Arbeitspensum	189
11.1 Die Schreibkräfte	189	16.1.3 Die Arbeitsinhalte	189
11.2 Die Sachbearbeiter	196	16.1.4 Die Beschäftigungssituation	196
11.3 Zusammenfassung	201	16.2 Die kooperativen Beziehungen	196
12. Die Konzeptentwicklung	204	16.2.1 Gruppenarbeit	196
12.1 Konsequenzen der Ist-Analyse	204	16.2.2 Veränderung der Funktionen	196
12.2 Grundzüge des organisatorischen Konzepts	207	16.2.3 Kanzleileiterinnen	196
		16.2.4 Verselbständigung des Sachgebiets	196
		16.2.5 Kontakte zum Auftraggeber	196
		16.3 Das Urteil der Sachbearbeiter	196
		16.4 Das neue Selbstverständnis	196
		16.5 Die Einschätzung des Projektgruppenberichts	196

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

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

EINLEITUNG

Dieser Berichtsband(1) liefert Rückschlüsse auf die Entstehungszeit und weist in die Mittel der Humanisierung. Es dauerte vier Jahre von 1978 bis 1982. Mit diesen Daten ist nicht begrenzt, in dem sich unser Programm auch etwas über seine inhaltlichen Lungen und Probleme, die im Mittelpunkt standen und mit denen wir uns hier beschäftigen.

Die Entstehungszeit, die Mitte der 1970er Jahre als 'heroische Periode' der Anfangsphase der Humanisierung hoffnungsvollen Erwartung, durch Spielhaften Vorschlägen und Modellversuchen und die Gestaltung von Arbeitsaufgaben zu können, "wie die Arbeitnehmer später den Bedürfnissen der arbeitenden Menschen entsprechen können".(2)

Der damalige Bundesforschungsinstitut für Arbeitswirtschaft und Organisationsberatung war Initiator des Programms 'Humanisierung der Arbeit'. Es hielt es für eine wichtige Aufgabe, die ersten beispielhaften arbeitsorganisatorischen Modelle zu entwickeln, auch im Bereich der Bundesverwaltung.

"Auch die Bundesregierung sah die Notwendigkeit, daß es niemand versteht, daß es möglich ist, die Politik der Humanisierung der Arbeit ihrer eigenen Bediensteten zu überwinden. Sie wird bei der Rationalisierung der Arbeitsaufgaben zwar ebenfalls von Arbeitsleistungen als bestimmt, aber nicht von der Textverarbeitung. Dabei werden in Modellversuchen Formen erprobt, die dem Anspruch gerecht werden, die Arbeitnehmer nicht zu verfehlten."