

Stadtverwaltung (Fallstudie E)

1. Technikeinsatz im Büro: Eine Chance zur Gestaltung qualifizierter Mischarbeitsplätze für Bürohilfskräfte?

Bei der Untersuchung des Einflusses neuer Technologien auf typische Frauenarbeitsbereiche hebt sich der Bereich der Schreiarbeit, oder allgemeiner, der Bürohilfstätigkeiten in mehrfacher Hinsicht als besonderer hervor. An diesen, fast ausschließlich von Frauen besetzten Arbeitsplätzen, kumulieren sich Benachteiligungen, die für Frauenberufe kennzeichnend sind (belastende Arbeitsbedingungen, monotone, anforderungsarme Tätigkeiten, fehlende Qualifizierungs- und Aufstiegsmöglichkeiten, geringe Eingruppierung etc.). Dieser unbefriedigenden Situation ist mit der Neuordnung der bürowirtschaftlichen Ausbildungsberufe teilweise Rechnung getragen worden, durch die z. B. der Ausbildungsberuf der "Angestellten für Bürokommunikation in der öffentlichen Verwaltung" an die Stelle der Bürogehilfin tritt. Gleichzeitig fanden und finden gerade hier durch die Einführung von Textverarbeitungssystemen und anderer Bürotechniken Modernisierungs- und Rationalisierungsprozesse statt, die gravierende Veränderungen an der Schnittstelle zwischen Schreiarbeit und Sachbearbeitung zur Folge haben. Die Pole arbeitsorganisatorischer Gestaltungsmöglichkeiten sind zu umreißen mit dem Modell integrierter Vorgangssachbearbeitung bzw. der sogenannten autarken Sachbearbeitung, die Schreiarbeiten prinzipiell überflüssig macht und der Entwicklung von qualifizierter Mischarbeit, die durch das Hinzufügen neuer, höherwertiger Arbeitsinhalte insgesamt das Qualifikationsniveau der Tätigkeit anhebt. Vorliegende Untersuchungen und Projekte zur qualifizierten Mischarbeit (Köchling 1984, Krüger/Nagel 1986, Lullies u.a. 1988, Stiegler 1989) haben allgemeine Kriterien für deren Gestaltung entwickelt, wie z. B. Gewährleistung einer möglichst ganzheitlichen Aufgabenabwicklung, Vergrößerung der Handlungs- und Entscheidungsspielräume sowie der Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten. Sie haben aber auch auf die hohe Bedeutung von auf den Einzelfall ausgerichteten "maßgeschneiderten" Lösungen und die Rolle betrieblicher Personalpolitik hingewiesen. Personalpolitische Entscheidungen über den Zuschnitt und die Besetzung der neugeschaffenen Arbeitsplätze sowie begleitende Qualifizierungsangebote sind letztlich ausschlaggebend dafür, ob Frauen an den möglichen positiven Folgen der betrieblichen Umstrukturierungen partizipieren können (Stiegler/Lorentz 1990).

1.1 Fragestellungen der Fallstudie

In der nachfolgend geschilderten Fallstudie in einem Hauptamt einer großen Stadtverwaltung mit über 10 000 Beschäftigten geht es um die Voraussetzungen zur Gestaltung qualifizierter Mischarbeitsplätze für Mitarbeiterinnen des Zentralen Schreibdienstes im Zuge eines in diesem Bereich geplanten Projekts "Textverarbeitung und Bürokommunikation". Durch terminliche Verzögerungen war es zwar nicht möglich - wie ursprünglich beabsichtigt - die Umstrukturierungsmaßnahmen sozialwissenschaftlich zu begleiten. Es ergab sich jedoch dadurch die Chance, schon im Vorfeld die Bedingungen dafür zu klären, wie die Umgestaltung im Interesse der hier beschäftigten Frauen erfolgen kann. Dies weicht deutlich von bisher üblichen Herangehensweisen ab, die zumeist die EDV-Unterstützung der SachbearbeiterInnenebene bzw. die Neuorganisation betrieblicher und außerbetrieblicher Kommunikationswege in den Mittelpunkt stellen.

Unterstützt wurde das Vorhaben durch den Personalrat und die Gleichstellungsbeauftragte, die sehr an der Anhebung der Qualifikation der Gruppe der Bürohilfskräfte interessiert waren. Sie erhofften sich durch die Studie Hinweise, wie die Kluft zwischen normativen Vorstellungen (qualifizierte Mischarbeit) und praktischer Umsetzung durch Zusammenarbeit und Meinungsaustausch zwischen allen Beteiligten abgebaut werden kann.

Das Hauptamt der Stadtverwaltung gliedert sich organisatorisch in die vier Abteilungen Organisation, Beschaffung, allgemeine Verwaltung und Allgemeine Datenverarbeitung. Von den insgesamt zum Erhebungszeitpunkt 115 Beschäftigten sind 19 Frauen. In Abstimmung mit dem Amtsleiter und den Abteilungsleitern wurde eine Auswahl der in die Erhebung einzubeziehenden Abteilungen bzw. Gruppen festgelegt. Neben den Mitarbeiterinnen des Zentralen Schreibdienstes wurden SachbearbeiterInnen aus den Abteilungen Organisation und Beschaffung einbezogen, die den größten Teil des Schreibaufkommens im Hauptamt stellen, also bisher die Schreibkräfte mit Aufträgen versorgen. Die beiden Abteilungen repräsentieren einen unterschiedlichen Typ von Sachbearbeitungsaufgaben, sodaß zu erwarten war, daß die Befragung auch unterschiedliche Vorstellungen und Lösungsmöglichkeiten für eine Neuaufteilung von Aufgaben zwischen Sachbearbeitung und Schreibkräften mit Hilfe des geplanten EDV-Einsatzes zutage fördern würde.

Die Befragung sollte Aufschluß über folgende Fragen geben:

- Wie bewerten Schreibkräfte und SachbearbeiterInnen ihre bisherige Tätigkeit? Welche Kenntnisse und Fähigkeiten verlangt die Ausübung der jeweiligen (Sachbearbeitungs-)Aufgaben?
- Wie ist die Haltung der betroffenen Schreibkräfte zu dem geplanten Technischeinsatz? Welche Realisierungschancen sehen sie für das Konzept der qualifizierten Mischarbeit? Welche allgemeinen und persönlichen Rahmen-

bedingungen müßten aus ihrer Sicht gewährleistet sein bzw. geschaffen werden, damit ein solches Konzept mit Erfolg umgesetzt werden kann?

- Welche Bereitschaft besteht bei den SachbearbeiterInnen mit den (ehemaligen) Schreibkräften auf veränderter Grundlage zusammenzuarbeiten? Werden Vorschläge zur Umverteilung von Aufgaben gemacht, und auf welchem Qualifikationsniveau sind die abzugebenden Aufgaben angesiedelt (vorbereitende, zuarbeitende, unterstützende und nacharbeitende Assistenzaufgaben, EDV-spezifische Aufgaben, Übernahme eigenständiger Sachbearbeitungsaufgaben etc)?
- Welche Einarbeitungs- und Qualifizierungsschritte werden aus der Sicht der befragten SachbearbeiterInnen für erforderlich gehalten, damit Bürohilfskräfte bestimmte übertragbare Aufgaben übernehmen können? Welche Bereitschaft zur Qualifizierung und Einarbeitung in neue Aufgabengebiete ist andererseits auf seiten der betroffenen Schreibkräfte vorhanden?
- Wo sind die hauptsächlichen Hemmnisse und Barrieren zu verorten? Welche Grenzen setzt die gewählte Hard- und Software möglichen arbeitsorganisatorischen Modellen? Wo zeichnen sich Interessenkonflikte zwischen EDV-Planung, Sachbearbeitung und Schreibkräften ab?

Insgesamt wurden 15 Interviews mit MitarbeiterInnen des Schreibdienstes und der ausgewählten Abteilungen durchgeführt. Darunter befanden sich auch die beiden Abteilungsleiter und die Leiterin des Schreibdienstes sowie Mitarbeiter aus der Planungsgruppe, die an der zu erprobenden Konzeption für die Einführung einer technikgestützten Informationsverarbeitung mitgearbeitet haben. Zusätzlich fanden mehrere Informations- und Rückkopplungsgespräche mit Beteiligten auf verschiedenen Ebenen, u.a. mit einem Gruppenleiter der Abteilung Organisation, einer Vertreterin des Personalrats und der Gleichstellungsbeauftragten sowie vorab eine Informationsveranstaltung für die Gruppe der Befragten, statt.

2. Betriebliche Konzepte und Vereinbarungen zum künftigen Einsatz technikgestützter Informationsverarbeitung

Der Einsatz von Datenverarbeitung ist für die Stadtverwaltung kein neues Thema. Im Rechenzentrum der Stadt sind zwei Großrechner mit daran angeschlossenen rund 1000 Terminals im Einsatz. In den Fachämtern stehen verschiedene "mittlere DV-Systeme", und seit der Einführung eines automatisierten Datenverarbeitungs-Verfahrens (ADV) zur Haushaltsüberwachung ist jede städtische Dienststelle direkt mit der ADV-Anlage verbunden. Auch Personalcomputer (PC) sind in den einzelnen Fachämtern bereits im Einsatz, allerdings ist ihre Verbreitung sehr unterschiedlich. Im Schreibdienst sind PCs

bisher nicht vorhanden, in den Vorzimmer-Sekretariaten werden sie vereinzelt zur Textverarbeitung eingesetzt, d. h. dort, wo die Schnittstelle Sachbearbeitung - Schreibdienst nicht berührt ist. Seit mehreren Jahren gibt es in der Stadtverwaltung Überlegungen, die Sachbearbeitung in den Fachämtern durch die technikunterstützte Informationsverarbeitung zu verbessern. Die Ausarbeitungen - verfaßt von einer Planungsgruppe der in die Befragung einbezogenen Organisationsabteilung - sind in ein Gesamtkonzept für den Einsatz technikgestützter Informationsverarbeitung (TIV) eingeflossen, das zur Beschlußfassung an die Dezernentenkonferenz und den Rat der Stadt weitergeleitet wurde. (Der Entscheidungsprozeß war zum Zeitpunkt der Erhebungen noch nicht abgeschlossen.) Schon im Vorgriff auf die geplanten Umstrukturierungen war zwischen dem Oberstadtdirektor und dem Personalrat eine Dienstvereinbarung zum gleichen Gegenstand verabschiedet worden.

Wegen ihrer Relevanz für die geplante Einführung von Textverarbeitung und Bürokommunikation im Untersuchungsbereich werden im folgenden die hierfür wichtigen Zielsetzungen und Regelungsvorschläge des Gesamtkonzepts bzw. der Dienstvereinbarung zusammengefaßt.

2.1 Die Dienstvereinbarung TIV

Die bereits Ende 1986 verabschiedete Dienstvereinbarung umfaßt umfangreiche Regelungen, die bei der Einführung technischer Innovationen zu berücksichtigen sind. Hierzu gehören insbesondere die Rechte zur Information und Beteiligung des Personalrats, die Sicherung und Ausformulierung der Mitbestimmungsrechte in Fragen der menschengerechten Arbeitsgestaltung, des Kündigungsschutzes, der Verhinderung von Herabgruppierung und Leistungskontrolle sowie zu Fragen der Einarbeitungs-, Fortbildungs- und Umstellungsmaßnahmen.

Die Ziele, die für die neue Funktions- und Arbeitsteilung zwischen Sachbearbeitung und Schreibdienst leitend sind, sind im Regelungspunkt "Arbeitsbedingungen und -gestaltungskriterien" näher ausgeführt. Ausgehend von der Prämisse, daß die Arbeitsgestaltung bereits in einem frühen Planungsstadium einzusetzen hat, wird u.a. angestrebt, daß

- die Arbeitsaufgabe anforderungsreiche, qualifizierte und verantwortungsvolle Tätigkeiten umfaßt sowie nichts an Entscheidungskompetenz und Verantwortungswert verliert,
- die Arbeit - gemäß einer früheren Dienstvereinbarung - grundsätzlich als Mischarbeit organisiert ist,
- Fehlbeanspruchungen vermieden werden,
- Arbeitsgruppen soweit wie möglich erhalten werden und die Vorschläge der betroffenen Beschäftigten zur Arbeitsverteilung einbezogen werden.

Ein konkretes Resultat der Vereinbarung zu den Fortbildungsmaßnahmen sind die seit 1987 neu eingeführten Angebote zur technikunterstützten Informationsverarbeitung am städtischen Studieninstitut für kommunale Verwaltung. Hier besteht die Gelegenheit, neben dem Erwerb theoretischer Kenntnisse auch praktische Übungen zur operativen und individuellen Datenverarbeitung sowie zur Textverarbeitung und Bürokommunikation durchzuführen. Für die Zielgruppe der Schreibkräfte gab es 1988 drei Kursangebote zur Textverarbeitung und Bürokommunikation, an denen jedoch keine der befragten Schreibkräfte teilgenommen hat.

2.2 Das Gesamtkonzept TIV

Die Erstellung eines Gesamtkonzeptes zur technikgestützten Informationsverarbeitung (TIV) wurde erforderlich, da verschiedene Teilbereiche der Informationsverarbeitung wie z. B. Textverarbeitung und Bürokommunikation mit der automatisierten Datenverarbeitung (ADV) zusammenwachsen und teilweise überlappen und der Begriff der ADV als zu eng empfunden wurde. TIV steht dagegen für jede Form des Einsatzes von Informations- und Kommunikationstechnik. Das Gesamtkonzept TIV stellt dabei die Textverarbeitungs- und Informationsübermittlungsprozesse in den Fachabteilungen in den Mittelpunkt und in diesen die unmittelbare Unterstützung der Aufgabenerledigung am einzelnen Arbeitsplatz. Zukünftig wird mit der technischen Integration von Datenverarbeitung, Textverarbeitung und Funktionen der Bürokommunikation in einem Endgerät (multifunktionale Arbeitsstation) gerechnet. Die Entwicklung von Verfahrenskonzepten orientiert sich an der ganzheitlichen Vorgangsbearbeitung in einer Hand. Bei der geplanten Einführung von Techniken der Bürokommunikation geht es um die Erprobung von Funktionen wie elektronische Post, elektronisches Archiv sowie Büروفunktionen wie Terminkalender und Wiedervorlage.

Zentrale Zielsetzung des Technikeinsatzes ist es, Rationalisierungsmöglichkeiten (Reduktion von Personalkosten) mit einer Qualitätssteigerung der Dienstleistungen zu verknüpfen. Von der Automatisierung von Textverarbeitung werden Auswirkungen vor allem auf die Schreibkräfte, von der Büroautomation in erster Linie Veränderungen der Sachbearbeitungstätigkeit erwartet.

Zur Arbeitsteilung zwischen SachbearbeiterInnen und Schreibkräften werden zwei Modelle entwickelt, je nachdem, ob in den Dienststellen bereits eine DV-Online-Anwendung realisiert bzw. geplant ist oder keine derartigen Planungen bestehen. Für ersteren Fall ist vorgesehen, daß die Textverarbeitung soweit wie möglich in die Vorgangsbearbeitung durch den/die SachbearbeiterIn integriert ist. Soweit Texte mit Hilfe von Bausteinen standardisierbar sind, sollen diese von den SachbearbeiterInnen selbst erstellt werden. Weiter ist

vorgesehen, daß diese Kurztexte bis zu einer Seite selbst anfertigen und längere, durch Schreibkräfte erstellte Texte selbst redigieren können (AutorInnenkorrektur).

Die Textbearbeitung längerer Individualtexte soll nach diesem Modell weiterhin hauptsächlich von den Schreibkräften an speziellen Textsystemen erledigt werden. Vorgesehen ist die Möglichkeit zum Textaustausch zwischen den PCs der SachbearbeiterInnen und der Schreibkräfte.

Es wird damit gerechnet, daß langfristig ca. 300 Schreibkräfte von den Umstrukturierungsmaßnahmen betroffen sein werden. In zentralen Schreibbüros sind gut ein Fünftel davon zusammengefaßt. Es wird davon ausgegangen, daß die - in der Dienstvereinbarung festgeschriebene - Mischarbeit für Schreibkräfte im Rahmen des Gesamtkonzeptes TIV zu gestalten ist. Die Vorstellung geht dahin, die Schreibkräfte in die Sachbearbeitung zu integrieren und zur "SachbearbeiterIn mit abgestufter Qualifikation" zu qualifizieren. Als Mischarbeit werden aber auch die klassische Sekretariatsarbeit in den Vorzimmern und die Übernahme zentraler Dienste für die entsprechende Organisationseinheit (Amt oder Abteilung) wie z. B. Haushalts- und Kassenwesen, Beschaffung und Terminkontrollen angesehen. Hinsichtlich der räumlichen Organisation von Schreibarbeit wird vermutet, daß Mischarbeit im Sinne von "Sachbearbeitung mit abgestufter Qualifikation" eine Auflösung zentraler Schreibdienste begünstigt. Im Einzelfall könne es notwendig sein, für die Individualtexterstellung kleinere Gruppen beizubehalten.

Zur Einarbeitung und Unterstützung werden begleitend zu Fortbildungen, anwendungsbezogene Schulungen und ein zentraler Benutzerservice verwaltungsintern bereitgestellt. Es besteht eine Lernwerkstatt, in der MitarbeiterInnen, die sich Kenntnisse im Umgang mit der neuen Technik aneignen wollen, diese unter Beratung erwerben und üben können.

Die kurzgefaßten konzeptionellen Überlegungen und Regulierungsvorschläge für die Einführung technikgestützter Informationsverarbeitung stecken die Rahmenbedingungen für die geplanten Umstrukturierungsmaßnahmen ab. Die in der Dienstvereinbarung enthaltenen Mitbestimmungsrechte und entwickelten Kriterien zur Arbeitsgestaltung bieten eine gute formale Grundlage für die Entwicklung neuer Tätigkeitsprofile zur Anreicherung von Schreibtätigkeiten mit Sachbearbeitungsaufgaben sowie für den Schutz vor Entwertung der Sachbearbeitungstätigkeit durch technikgestützte Informationsverarbeitung; sie muß sich allerdings noch in der Praxis bewähren. Die im Gesamtkonzept aufgezeigten Modelle und Ansatzpunkte für eine neue Arbeitsteilung zwischen Sachbearbeitung und Schreibkräften - sind prinzipiell - mit unterschiedlicher Reichweite und Implikationen hinsichtlich der Verteilung von Qualifizierungschancen und Dequalifizierungsrisiken - als qualifizierte Mischarbeit gestaltbar. Die Schwierigkeiten beginnen beim Zuschnitt konkreter Arbeitstätigkeiten, d. h. schon da, wo es heißt, sich in bezug auf bestimmte Sach- und Aufgabengebiete vorzustellen, wie integrierte Sachbearbeitungsaufgaben für

Schreibkräfte aussehen können. Inwieweit solche Neuzuschnitte realisierbar sind, hängt vom Anforderungsgehalt der jeweiligen Sachbearbeitungstätigkeit und nicht zuletzt davon ab, welche Kooperations- und Kommunikationsformen aus der Sicht von Schreibkräften und SachbearbeiterInnen denkbar sind.

3. Frauen im Zentralen Schreibdienst

3.1 Arbeitsbedingungen im Schreibbüro

Im Zentralen Schreibdienst des Hauptamtes (ZSD) sind einschließlich der Leiterin insgesamt sechs Frauen beschäftigt, davon eine auf einer Teilzeitstelle. Vier von ihnen sind bereits langjährig im ZSD tätig, zwei Mitarbeiterinnen sind erst vor kurzem neu hinzugekommen. Fast alle Frauen haben eine Ausbildung als Bürogehilfin absolviert. Altermäßig teilt sich der ZSD in eine Gruppe junger Frauen Anfang bis Mitte Zwanzig und eine Gruppe von Frauen ab Mitte Vierzig. Sämtliche Schreibaufträge des Hauptamtes werden zentral, in einem Raum, bearbeitet.

Die Entlohnung erfolgt nach dem Bundesangestelltentarif (BAT); die Einstufungsstufe für eine ausgebildete Bürogehilfin beträgt BAT VIII, nach Bestehen einer schreibtechnischen Prüfung wird eine Eingruppierung nach BAT VII erreicht, die die Regeleingruppierung für die Mehrzahl der im ZSD beschäftigten Frauen ist. Die Tätigkeit der Schreibdienstleiterin ist mit VI b am höchsten bewertet.

Die Hauptarbeit für die Mitarbeiterinnen des ZSD besteht in der Erstellung von Texten für die überwiegend männlichen Sachbearbeiter aus den vier Abteilungen des Hauptamtes, die in der Reihenfolge ihres Eingangs im ZSD bearbeitet werden. Täglich gehen durchschnittlich 15 Schreibaufträge ein, der maximale Umfang beträgt bis zu 30 Aufträgen. Bei dem zu erstellenden Schriftgut handelt es sich um Formulare, kurze Anschreiben, Aktenvermerke, Geschäftsanweisungen, Protokolle, Berichte oder Ausschreibungen. Die Vorlagen liegen entweder handschriftlich oder auf Kassette diktiert vor. Die Texte werden entweder auf einer Typenradschreibmaschine oder bei längeren Texten, bzw. bei einem entsprechenden Vermerk, auf einer Speicherschreibmaschine mit Display angefertigt. In der Regel findet zwischen Typenrad- und Speicherschreibmaschine ein wöchentlicher Wechsel unter den Mitarbeiterinnen statt, allerdings sind noch nicht alle auf der Speicherschreibmaschine vollständig eingearbeitet.

Zum Aufgabenbereich des ZSD gehört neben der Erstellung von Texten für die Sachbearbeiterinnen auch die Bedienung des Fernschreibers und des Telefax-Gerätes, die im wöchentlichen Wechsel von vier Frauen erfolgt. Da-

neben ist der ZSD für die Anfertigung von Broschüren, Informationsschriften und Flugblättern der Stadt auf einem Composer zuständig. Die Arbeit am Composer wird schwerpunktmäßig von der Schreibdienstleiterin bzw. in Abwesenheit von ihrer Stellvertreterin ausgeführt. Mischarbeit ist für zwei Mitarbeiterinnen bereits realisiert. Eine Frau arbeitet im Wechsel je zwei Wochen im ZSD und in der Sachbearbeitung für die Zentrale Beschaffungsstelle, eine weitere Frau übernimmt halbtags Nebentätigkeiten im Vorzimmer eines Abteilungsleiters (wie z. B. Anrufe entgegennehmen, Registraturarbeiten ausführen).

Die Tätigkeiten im ZSD fordern neben der Beherrschung des Schreibmaschineschreibens und Kenntnissen im Umgang mit der Speicherschreibmaschine gute Rechtschreibkenntnisse, Formgefühl, einen gewissen Einblick in die Sachbearbeitungsgebiete, Zusammenhangsverständnis über den Aufbau der Stadtverwaltung, um die ankommenden Fernschreiben und Telefaxe weiterleiten zu können und speziell für die Bedienung des Composers Kenntnisse in der typografischen Gestaltung von Texten.

Obwohl die reine Schreibarbeit mit hoher Monotonie und hoher psychophysischer Belastung verbunden ist, ist das Belastungsempfinden nur bei einzelnen Frauen im ZSD stark ausgeprägt. Dies ist zum einen auf den selbstorganisierten Tätigkeitswechsel (Fernschreiben, Telefax) zurückzuführen, der zum Abbau der Monotonie beiträgt, zum anderen auf die erwähnten Ansätze zur Mischarbeit zurückzuführen, in die mehr als die Hälfte der Mitarbeiterinnen einbezogen sind. Die Tätigkeit am Composer, die als besonders interessant und vielseitig geschildert wird, wird hier ebenfalls als Mischarbeit gezählt. Von Bedeutung ist sicher auch, daß das Arbeitsklima im ZSD von allen Befragten als ausgesprochen angenehm beurteilt wird. Der praktizierte Führungsstil schafft einerseits die notwendige Transparenz und läßt andererseits jeder Mitarbeiterin genügend Selbständigkeit bei der Ausübung ihrer Tätigkeit, sodaß gute Voraussetzungen für ein kollegiales Umgehen miteinander vorhanden sind. Der starke Gruppenzusammenhalt trägt insbesondere bei den langjährigen Mitarbeiterinnen wesentlich zur Arbeitszufriedenheit bei und hilft ihnen ein subjektives Belastungsempfinden zu kompensieren.

3.2 Skepsis in bezug auf Realisierung einer veränderten Arbeitsteilung

Die Kooperation mit den Sachbearbeitern wird nicht unmittelbar problematisiert. Die auftauchenden Probleme wie z. B. schwer lesbare Vorlagen und Texte der SachbearbeiterInnen oder Kritik derselben an der Qualität der erstellten Texte werden bilateral abgeklärt und als nicht besonders gravierend wahrgenommen. Der potentielle Konflikt einer zu langen zeitlichen Bearbeitungsdauer ist durch die Verfahrensweise (nach Eingang vom Stapel sowie Kennzeichnung von eilbedürftigem Schriftgut) entschärft bzw. wird durch die

Schreibdienstleiterin abgepuffert. Unterschwellig wird aber das in der hierarchischen Beziehung zwischen anweisenden SachbearbeiterInnen und ausführenden Schreibkräften liegende "Machtgefälle" durchaus thematisiert, indem sich die Frauen in ihrer Arbeit nicht genügend anerkannt fühlen.

Über den Stand der geplanten Einführung technikgestützter Informationssysteme sind die Mitarbeiterinnen des ZSD durch die dafür eingesetzten Planungsgruppen informiert. In der Planungsgruppe, die sich mit neuen Textsystemen beschäftigt, haben sie Ansprechpartner, die von Zeit zu Zeit an die Schreibdienstleiterin herantreten. Bei solchen Gesprächen nimmt auf deren Initiative auch ein Mitglied des Personalrats teil. In welchem Umfang sich ihre Tätigkeit durch den Technikeinsatz ändern wird, ist den befragten Frauen aber weitgehend unklar. Auf Erfahrungen mit früheren Technikeinführungen können sie kaum zurückgreifen. Lediglich zwei Kolleginnen besuchten zur Einweisung in die Bedienung der Speicherschreibmaschine eine eintägige Schulung der Herstellerfirma, die als unzureichend bewertet wurde.

Gegenüber der Einführung neuer technikgestützter Informationsverarbeitungssysteme im Hauptamt, speziell dem Einsatz von Textverarbeitung im Schreibdienst, besteht bei allen Schreibdienstmitarbeiterinnen große Skepsis. Technik ist für sie in erster Linie mit Rationalisierung, d. h. mit der Einsparung von Arbeitsplätzen verbunden. Die einzige Mitarbeiterin mit konkreter Erfahrung an einem Bildschirmarbeitsplatz hat diese in einem anderen Stadtamt an einem äußerst beanspruchenden Arbeitsplatz mit täglich achttündiger Dateneingabe erworben und lehnt vor diesem Hintergrund die Einführung von Textverarbeitung strikt ab. Mehrheitlich werden negative Auswirkungen wie monotone Arbeitsbedingungen, gesundheitliche Schäden und Arbeitsplatzabbau befürchtet und eine zeitliche Begrenzung der Tätigkeit am Bildschirm gefordert.

Die Schaffung qualifizierter Mischarbeitsplätze durch die Übernahme von Sachbearbeitungsaufgaben wird von den Schreibkräften vor allem deshalb als schwer realisierbar angesehen, da sie davon ausgehen, daß die SachbearbeiterInnen im Hauptamt nicht bereit sein werden, auf die interessanten Arbeiten zu verzichten: "Wenn die SachbearbeiterInnen Arbeit abgeben, dann nur die, die sie selber nicht so gerne machen, z. B. Tabellen oder Statistiken führen. Ich kann mir nicht vorstellen, daß ich das dann gerne machen würde. Ich könnte mir nicht vorstellen, was in der Organisationsabteilung abzugeben wäre, außer Statistiken... In der Allgemeinen Verwaltung könnte man vielleicht die Urlaubskartei übernehmen oder kopieren gehen. Als Verbesserung würde ich das nicht ansehen, sondern eher als Laufbotengang, den ich machen müßte." In diesen Einschätzungen kommt deutlich das inhaltliche Interesse der Frauen an qualifizierter Mischarbeit zum Ausdruck: Sie möchten nicht die unliebsamen und unqualifizierten Zuarbeiten für die Sachbearbeitung übernehmen. Ein solcher Zuschnitt von Assistenz Tätigkeiten wäre in ihren Augen eher mit einer Abwertung als mit einer Aufwertung im

Vergleich zu ihrer bisherigen Tätigkeit verbunden. Unter der Voraussetzung, daß eine Arbeitsteilung, d. h. die tatsächliche Einbeziehung der Schreibdienstmitarbeiterinnen in abgrenzbare und eigenständige Sachbearbeitungsgebiete, mit den SachbearbeiterInnen realisiert werden kann, ist dies für die Mehrzahl eine begrüßenswerte Perspektive. Einzelne Frauen sehen dagegen in der Tätigkeit in Vorzimmer-Sekretariaten die wünschenswertere Alternative.

Daß eine qualifiziertere Tätigkeit die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen voraussetzt, ist für die überwiegende Mehrzahl der Mitarbeiterinnen des ZSD unbestritten; sie planen die Teilnahme an Kursen zur Textverarbeitung und können sich vorstellen, Lehrgänge zur Vermittlung fachspezifischer Kenntnisse zu absolvieren. In der gruppenbezogenen Organisation und Durchführung solcher Angebote sehen sie Möglichkeiten zur belastungsreduzierenden Bewältigung des erwarteten Weiterbildungsstress.

Laufbahnbezogene Weiterbildung (Angestelltenlehrgang I, II), die den Zugang zur Verwaltungsfachangestellten im mittleren und höheren Dienst eröffnet, wird von ihnen nicht in Betracht gezogen. Die bei den Mitarbeiterinnen des ZSD - nach Auskunft der Frauenbeauftragten bei der Gruppe der Bürohilffinnen insgesamt - vorfindbaren hohen Schwellen gegenüber der Aufstiegsqualifizierung erklären sich zum einen aus dem relativ hohen zeitlichen Aufwand der Lehrgänge und dem zusätzlichen Lernaufwand, der teilweise in der Freizeit bewältigt werden muß (für den Angestelltenlehrgang II gelten zudem schärfere Zulassungsbedingungen). Zum anderen halten es gerade die jüngeren Frauen für sehr fraglich, daß nach erfolgreichem Abschluß der Qualifizierung auch entsprechend entlohnte freie Planstellen zu besetzen sind.

4. Die Zentrale Beschaffungsstelle

In der Zentralen Beschaffungsstelle (ZBS) sind insgesamt 50 MitarbeiterInnen beschäftigt, davon 15 Frauen. Zu ihren Aufgaben gehört sowohl die Beschaffung im engeren Sinne wie z. B. von Büromöbeln, Büromaschinen und PCs als auch die Vergabe von Dienstleistungen wie z. B. Wartungsverträge für Büromaschinen, Reparaturen und Gebäudereinigung. Zum Organisationsbereich der ZBS gehören stadteigene Werkstätten, u. a. die Büromaschinenwerkstatt, die Buchbinderei, die Schreinerei und die Druckerei.

4.1 EinkäuferInnen: Organisationstalente ohne festumrissenes Berufsbild

In der untersuchten Gruppe arbeiten vier Männer und eine Frau, darunter der Gruppenleiter, der gleichzeitig stellvertretender Abteilungsleiter ist. Die Be-

schaffungssachgebiete sind auf die vier männlichen Mitarbeiter aufgeteilt; die weibliche Mitarbeiterin ist schwerpunktmäßig mit der Rechnungsprüfung befaßt. Die SachbearbeiterInnen sind laufbahn- und tätigkeitsbezogen eingruppiert. Das Gehalt des Gruppenleiters ist mit A12 am höchsten, das der Rechnungsprüferin mit BAT VII am niedrigsten.

Die Arbeit in der ZBS ist dadurch gekennzeichnet, daß kaufmännische und sozialkommunikative Fähigkeiten und Kenntnisse ebenso Voraussetzung sind wie Verwaltungswissen. In der öffentlichen Verwaltung gibt es für die Einkäufer kein festumrissenes Berufsbild, d. h. die Ausbildung in einem Verwaltungsberuf, z. B. der StadtassistentIn, qualifiziert allein nicht zur Ausübung einer Tätigkeit im Einkauf. Ein beträchtlicher Teil des erforderlichen Wissens muß in der Praxis erworben werden. Ergänzend dazu gibt es Kursangebote am kommunalen Studieninstitut.

Die Hauptaufgabe der Sachbearbeiter besteht in der Bearbeitung von Beschaffungsfällen. Dieser beginnt mit der Beschaffungsanforderung eines Amtes, die an den jeweils zuständigen Sachbearbeiter gerichtet wird. Die Beschaffung wird i. d. R. eingeleitet durch eine Ausschreibung, in der die Leistungsanforderungen genau beschrieben sind. Die Tätigkeiten, die im Zusammenhang mit der Erstellung der Leistungsbeschreibung, der Festlegung der Verfügung und der Fertigung der Ausschreibung anfallen, gehören zu den anforderungsreichsten und oftmals zeitaufwendigsten. Nötig sind Kenntnisse über Produkteigenschaften. Zu beachten sind ferner gesetzliche Grundlagen, insbesondere die Verdingungsordnung für Leistung (VOL), Ratsbeschlüsse wie z. B. zu Kriterien der umweltfreundlichen Beschaffung sowie Arbeitsschutzvorschriften. Kriterien der Wirtschaftlichkeit (billigstes Angebot) sind abzuwägen mit Qualitäts- und Umweltverträglichkeitsanforderungen unter Berücksichtigung von Folgekosten. Nach der Auftragserteilung an einen Lieferanten sind die Lieferzeiten und die ordnungsgemäße Abwicklung eines Auftrags zu überwachen. Ca. 80 bis 90 % aller Beschaffungsaufträge lassen sich nicht reibungslos abwickeln. Insbesondere bei Lieferschwierigkeiten sind Nachfragen bei den Firmen und Ämtern erforderlich. Ein normaler Beschaffungsfall erstreckt sich i. d. R. über einen Zeitraum von sechs Wochen, der jedoch dann, wenn es sich um neue Produkte handelt und neue Leistungsbeschreibungen erstellt werden müssen, erheblich überschritten wird.

Anhand dieser Tätigkeitsbeschreibung wird deutlich, daß die Sachbearbeitung im Einkauf eine anforderungsreiche und vielseitige Tätigkeit ist, die jedoch im Bereich der Entscheidungsvorbereitung angesiedelt ist, da der monetäre Entscheidungsspielraum durch Kostengrenzen festgelegt ist. Der Sachbearbeiter kann Aufträge bis 500 DM unterschreiben, der Gruppenleiter ist befugt bis 5000 DM abzuzeichnen, beim Abteilungsleiter liegt die Wertgrenze bei 10 000 DM. Dem Gruppenleiter obliegt die Bearbeitung sogenannter Grundsatzangelegenheiten wie z. B. die Ausarbeitung von Rahmenverträgen,

die Festlegung von Grundzügen des Beschaffungswesens sowie Finanzierungs- und Haushaltsfragen.

Nur drei der fünf SachbearbeiterInnen erstellen regelmäßig längere Texte, die dann an den ZSD zur Texterstellung und -bearbeitung gegeben werden. Hinsichtlich der Kooperation mit den Mitarbeiterinnen des ZSD wird weniger Kritik an der Arbeit einzelner Schreibkräfte geübt - Qualitätsmängel bei der Textgestaltung werden damit "entschuldigt", daß diese kaum Zeit hätten, sich näher mit den Aufgaben der einzelnen Abteilungen zu befassen - als an der Organisation des ZSD an sich. Die Arbeitsteilung zwischen Schreibdienst und Sachbearbeitung sei zu umständlich und zeitaufwendig, kurz nicht mehr zeitgemäß. Einige Sachbearbeiter geben schon jetzt einen Teil des Schriftgutes (z. B. Bestellungen) nicht mehr an den Schreibdienst weiter sondern erledigen dies selbst.

4.2 Entlastung oder Intensivierung der Arbeit durch Technikeinsatz?

In der ZBS hat der Einsatz neuer Technik bisher noch ein geringes Ausmaß. Anfang 1987 wurde - ebenso wie in der Verwaltung insgesamt - ein EDV-gestütztes Verfahren zur Haushaltsüberwachung (HIOB) eingeführt. Es bewirkte den Wegfall aufwendiger manueller Verzeichnisse und erlaubt den direkten Zugriff auf den aktuellen Stand finanzieller Mittel durch SachbearbeiterInnen und Gruppenleiter. Es wird überwiegend als Arbeitserleichterung oder zumindest als "kleine Hilfe" angesehen. Eine Veränderung der eigentlichen Sachbearbeitungsaufgaben ist dadurch jedoch nicht erfolgt.

Diese werden jedoch durch die geplante Anschaffung und Anpassung einer EDV-Software zur Textverarbeitung und Tabellenkalkulation berührt, mit deren Hilfe die gesamte Beschaffungstätigkeit - vom Ausschreibungsverfahren bis zur rechnerischen Abwicklung - technisch unterstützt werden kann. Eine Projektgruppe, bestehend aus dem Abteilungsleiter, seinem Stellvertreter und einem Mitarbeiter der Zentralen Datenerfassung, ist mit der Ausarbeitung von Verfahrensvorschlägen beschäftigt. Die Mehrzahl der befragten SachbearbeiterInnen wünscht sich über die anstehenden technischen Umstellungen mehr Informationen von offizieller Seite sowie eine umfassende Beteiligung, da sonst ihre konkreten Arbeitserfahrungen nur unzureichend berücksichtigt werden.

Die Einschätzungen der Befragten zu den erwartbaren Auswirkungen des zukünftig geplanten Technikeinsatzes lassen sich auf folgenden Nenner bringen: Es ist für sie noch offen, ob damit eine Entlastung ihrer Sachbearbeitungsaufgaben durch schematische und zeitraubende Routinetätigkeiten erfolgt und mehr Zeit für eine qualitativ bessere Prüfung und Beratung über zu beschaffende Produkte- insbesondere mehr Zeit für Markt- und Produktforschung - gewonnen wird oder ob es mit der schnelleren Erledigung des einzel-

nen Beschaffungsfalles gleichzeitig zur Ausweitung der Anforderungen kommt. Übereinstimmend wird von allen Befragten die Gefahr der Personaleinsparungen angesprochen, wobei besonders die Rechnungssachbearbeitung rationalisierungsbedroht sei. An den Personalrat wird deshalb die Erwartung gerichtet, sicherzustellen, daß kein Stellenabbau erfolgt.

4.3 Neue Schnittstellen zwischen SachbearbeiterInnen und Schreibkräften

Alle befragten SachbearbeiterInnen aus der ZBS halten es für prinzipiell möglich und wünschenswert, daß Mitarbeiterinnen des Schreibdienstes bei entsprechenden technischen Umstellungen Sachbearbeitungsaufgaben übernehmen. Die Vorstellungen darüber, wie das im einzelnen aussehen könnte, sind allerdings von unterschiedlicher Differenziertheit und Reichweite. Das Spektrum reicht von der Übernahme von Teilaufgaben, die bei einer Ausschreibung anfallen (z. B. Erstellung eines Preisspiegels) bis hin zur selbständigen Bearbeitung eines Beschaffungssachgebietes.

Die Tendenz geht dahin, den Mitarbeiterinnen des Schreibdienstes eigenständige und abgrenzbare Arbeitsaufgaben zu übertragen, die ausbaufähig sind. Eine Degradierung zu reinen Hilfstätigkeiten wird überwiegend abgelehnt. Für eine horizontale Arbeitsteilung (eigenständige Betreuung von Sachgebieten wie z. B. die Beschaffung von Diktiergeräten, Spezialmaschinen etc.) spricht sich ein Sachbearbeiter mit der Begründung aus, daß gerade die Entscheidungsvorbereitung das interessante an der Fallbearbeitung darstelle, die Auftragsabwicklung jedoch nur noch die Weitergabe von Routinetätigkeiten bedeute.

Es werden aber auch Vorstellungen geäußert, die in Richtung einer Übernahme von Assistenzaufgaben durch die Mitarbeiterinnen des Schreibdienstes zu interpretieren sind. Als mögliche Assistenzaufgaben werden angeführt:

- Die Beschaffung von Kleinbedarf; hier könnten die gesammelten Anforderungen aus den Ämtern zusammen mit den Unterlagen und Ausführungen, die es zu den jeweiligen Artikeln gibt, an die Mitarbeiterinnen des ZSD weitergegeben werden. Diese könnten dann den Vorgang bis zur Rechnungserstellung selbständig bearbeiten.
- Die Bearbeitung von Reparaturmeldungen; bisher werden Reparaturanforderung und -auftrag telefonisch abgewickelt und der Firma dann eine schriftliche Bestätigung zugeschickt. Die Telefonnotiz für einen Reparaturauftrag könne zusammen mit der Firmenkarte zur Bearbeitung an eine Mitarbeiterin weitergegeben werden.

- Die laufende Abwicklung und Verwaltung von Grundsatz- und anderen Verträgen; hierzu gehören auch die Durchführung von Gesprächen mit Firmenvertretern und die Verhandlungen mit den Dienststellen.

Die Beispiele zeigen, daß detaillierte Vorstellungen existieren, die gemeinsam mit allen Beteiligten hinsichtlich Realisierungsbedingungen und Wünschbarkeit diskutiert werden müssen.

Wie weit die Übertragung von Aufgaben geht, hängt nach Auffassung der befragten SachbearbeiterInnen in erster Linie von der Weiterbildungsbereitschaft jeder einzelnen ab. Grundkenntnisse, die vermittelt werden müßten, umfassen das Zivil- und Kaufrecht, die Beschaffungs- und Verdingungsordnung sowie Warenkenntnisse. Als mögliches Hindernis für die Übernahme von Sachbearbeitungsaufgaben durch die Schreibkräfte wird angesehen, daß sie mit einer Gratifizierung einhergehen müßte, der durch den Stellenplan aber enge Grenzen gesetzt sind.

5. Die Abteilung Organisation

5.1 Mitarbeiter der ORGA-Abteilung: Rationalisierer oder Helfer bei der Konzeptionierung von Organisationslösungen in der Verwaltung?

In der Abteilung Organisation des Hauptamtes sind insgesamt 22 männliche Mitarbeiter tätig. Die Befragten gehören zu einer Gruppe, die sich mit Organisations- und Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen sowie mit der Einführung von Textverarbeitung in unterschiedlichen Stadtämtern und städtischen Einrichtungen beschäftigt.

Zentrale Aufgaben sind die Anregung und Durchführung von sogenannten Organisationsuntersuchungen, die Beratung und Unterstützung der Stadtämter bei der Abwicklung von Rationalisierungsmaßnahmen sowie Stellungnahmen zu Höhergruppierungsanträgen auf der Grundlage von Arbeitsplatzuntersuchungen. Die Schritte, die bei einer Organisationsuntersuchung vollzogen werden, sind sehr umfangreich und zeitaufwendig. Ein hoher Stellenwert kommt den konzeptionellen Überlegungen vor dem Beginn der Untersuchung zu. Vorbereitende Tätigkeiten der Informations- und Materialaufbereitung über den Untersuchungsbereich nehmen ebenfalls breiten Raum ein, bevor mit der Erfassung des Ist-Zustandes die eigentliche Organisationsuntersuchung stattfindet. Aufbau- und Ablauforganisation werden in umfangreichen Gesprächen mit Amts- und AbteilungsleiterInnen sowie betroffenen MitarbeiterInnen erhoben, Tätigkeitsabläufe anhand von Selbstaufschreibungen und Beobachtun-

gen ermittelt sowie Vergleiche mit anderen Stadtämtern und Kommunen vorgenommen. Hierbei werden Ansatzpunkte für Veränderungen erarbeitet und Vorschläge für Problemlösungen entwickelt. In der Bearbeitung der "Fälle" besteht weitgehende Entscheidungsfreiheit, die Vorgesetzten geben lediglich "Richtungshinweise" bei der Entwicklung von Gestaltungsvorschlägen, z. B. die Berücksichtigung der Ausschöpfung personeller Rationalisierungsreserven im Rahmen kommunaler Sparaktionen. Trotzdem verstehen sich die Mitarbeiter der ORGA-Abteilung weniger als Rationalisierer denn als Problemlöser. Ob und wie weit ein von den Sachbearbeitern entwickelter Lösungsvorschlag realisiert wird, ist letztendlich von politischen Willensbildungsprozessen abhängig.

Die ORGA-Mitarbeiter sind die Lieferanten der umfangreichsten Texte für den ZSD. Schriftgut wird täglich erstellt; Berichte zu den Organisationsuntersuchungen werden mehrmals im Jahr geschrieben und umfassen bis zu 50 Seiten. Die Integration der Textverarbeitung in die Sachbearbeitung, für die sie in der Verwaltung Konzeptionen entwickelt haben, wird für die eigene Arbeit überwiegend abgelehnt, da sie als unvereinbar mit der Sachbearbeitungstätigkeit angesehen wird. Demgegenüber steht der Wunsch eines Mitarbeiters, selbst Texte am PC zu erstellen und vor allem direkt am Bildschirm Korrekturarbeiten vornehmen zu können. Insgesamt befürchten die befragten Sachbearbeiter keine negativen Auswirkungen eines weiteren PC-Einsatzes im Hauptamt, wie etwa Dequalifizierung, da es bereits eine Betriebsvereinbarung zur Mischarbeit gibt. Im Gegenteil, die Mitarbeiterinnen würden beim Einsatz von PCs Höhergruppierungsanträge stellen. Wichtig sei es, allen ein "Verständnis für die Technik und die Abläufe zu vermitteln, sodaß sie sich integriert fühlen und nicht als jemand, der am Rande steht".

5.2 Anreicherung von Schreibarbeit durch Assistenz Tätigkeiten

Die Übernahme von Sachbearbeitungsaufgaben aus dem Bereich der Organisationsuntersuchung durch die Schreibkräfte wird vor dem Hintergrund des Aufgabenbereiches der ORGA-Abteilung von deren Mitarbeitern als nicht machbar angesehen. Eine Anreicherung der Tätigkeiten der Schreibkräfte halten sie aber trotzdem bezogen auf ihre Abteilung für sinnvoll und realisierbar.

Folgende Vorschläge für vorbereitende, zuarbeitende und nacharbeitende Assistenzaufgaben werden gemacht:

- Erstellen von Interviewprotokollen, damit sich die Sachbearbeiter mehr auf die Interviewaufgaben konzentrieren können (Tonbänder dürfen nicht benutzt werden),

- Übernahme von Auswertungs- und Aufbereitungsaufgaben, wie z. B. Erstellung von Ergebnisübersichten bei Umfragen,
- Unterstützung bei der Durchführung EDV-gestützter Auswertungsaufgaben.

Übertragbar seien darüberhinaus Aufgaben, die eher als Neben- bzw. Randtätigkeiten zu bezeichnen sind, aber abgegrenzt für sich bearbeitet werden können. Zwei Beispiele hierfür sind die Bearbeitung des betrieblichen Vorschlagwesens und die Durchsicht von Veröffentlichungen (Ministerialblätter, Informationen des deutschen Städtetages, Bundes- und Landtagsdrucksachen) hinsichtlich ihres Informationsgehaltes für andere Abteilungen und Ämter.

Um die Übernahme von Assistenzfunktionen durch die Mitarbeiterinnen des Schreibdienstes realisieren zu können, wird neben der praktischen Einarbeitung in ein neues Arbeitsfeld ein breites verwaltungsbezogenes Wissen für erforderlich gehalten. Die allgemeine laufbahnbezogene Qualifizierung (zumindest Angestelltenlehrgang I) sei auch deshalb notwendig, um mittelfristig Sachbearbeitungsaufgaben übernehmen zu können.

6. Fazit

6.1 Modelle der Arbeitsteilung zwischen Sachbearbeitung und Schreibkräften

Die Befragung der Schreibkräfte und der SachbearbeiterInnen aus der ZBS und der ORGA-Abteilung hat gezeigt, welche positiven Effekte bei einer rechtzeitigen Beteiligung der von Umstrukturierung betroffenen MitarbeiterInnen erzielt werden können. Resultat sind eine Reihe von Vorschlägen für Assistenztätigkeiten, die aus der Sicht der befragten SachbearbeiterInnen von den Mitarbeiterinnen des ZSD übernommen werden könnten. Daneben wird von den SachbearbeiterInnen aus beiden Abteilungen auch die Möglichkeit aufgezeigt, daß Schreibkräfte abgegrenzte Sachbearbeitungsgebiete eigenständig bearbeiten. Zu unterscheiden sind drei Typen von übertragbaren Aufgaben, die zugleich verschiedene Modelle der Arbeitsteilung beinhalten:

- Assistenztätigkeiten zur direkten Unterstützung umfangreicher Sachbearbeitungsaufgaben
- eigenständige Bearbeitung abgrenzbarer Aufgabenbereiche, die nicht zum Kern der Sachbearbeitung zählen,
- ganzheitliche Bearbeitung eines Sachbearbeitungsgebietes.

Ob und in welcher Weise eine neue Arbeitsteilung gelingen kann, hängt wesentlich davon ab, in welchem Umfang Schreibarbeiten durch die aufgabenorientierte EDV-Unterstützung tatsächlich entfallen und inwieweit die SachbearbeiterInnen bereit sind, Anteile von Texterfassungs- bzw. Textverarbeitungsaufgaben in die Sachbearbeitungstätigkeit zu integrieren, da hier der Zeit- und Kapazitätsgewinn liegt, der für die Übernahme von Sachbearbeitungsaufgaben durch die Schreibkräfte nutzbar ist. Die Neuverteilung von Arbeitsaufgaben muß jedoch auch berücksichtigen, wie sich die Sachbearbeitungstätigkeit durch die EDV-Unterstützung verändert. Das bedeutet u. a., daß bei der Softwaregestaltung mögliche Schnittstellen der Arbeitsteilung - unter Vorgabe sachlich begründeter Kriterien - mitgedacht werden. Zu prüfen ist in jedem Fall, ob es sich bei den übertragbaren Assistenzaufgaben um routinierbare oder eher höherwertige Tätigkeiten handelt. Zu fragen ist ebenfalls, wer die neuentstehenden übergreifenden Arbeitstätigkeiten übernimmt, wie z. B. die Datenverwaltung, Datenpflege und Dokumentation sowie Aufgaben der Textgestaltung in umfassendem Sinne (Gestaltung von Tabellen, Grafiken, Broschüren).

Festzuhalten bleibt, daß es sich keineswegs um eine Fortschreibung bisheriger Sachbearbeitungsaufgaben und Schreibtätigkeiten handelt, aus denen eine Schnittmenge gebildet werden kann. Die zu entwickelnden Tätigkeitsprofile für die "Sachbearbeiterin mit abgestufter Qualifikation" müssen sich vielmehr an den Potentialen technikgestützter Informationsverarbeitung orientieren.

Einen großen Stellenwert in der Auseinandersetzung um das Für und Wider "qualifizierter Mischarbeit" nehmen ungeklärte Fragen der Entlohnung und Qualifizierung ein. Dies verweist darauf, daß die Entwicklung neuer Tätigkeitszuschnitte mit Überlegungen zur Neubewertung der Tätigkeit zu verbinden sind. Assistenz Tätigkeiten als "Brücke zur Sachbearbeitung", d. h. ein Mischarbeitsmodell, das lediglich auf dem gleichen niedrigen Qualifikationsniveau wie bisher angesiedelt ist, wird vermutlich bei den Schreibkräften auf Akzeptanzprobleme stoßen. Deren Bereitschaft, sich für die Übernahme neuer Aufgaben zu interessieren und zu engagieren, wird nicht zuletzt davon abhängen, ob es gelingt, durch Neubewertung der Tätigkeit der ehemaligen Schreibkräfte deren berufliche Perspektiven zu verbessern. Der BAT stellt hier - wie im gesamten öffentlichen Dienst - eine hemmende Rahmenbedingung zur Realisierung qualifizierter Mischarbeit dar.

6.2 **Maßnahmeempfehlungen für Gestaltung und Qualifizierungsprozessen**

An dieser Stelle werden abschließend die an verschiedenen Stellen bereits ausgeführten Überlegungen und Schlußfolgerungen stichwortartig zu Maßnahmeempfehlungen zusammengefaßt:

- * Erarbeitung von Richtwerten für Zeitanteile von Schreibarbeit und Sachbearbeitungs- bzw. Assistenztätigkeit mit dem Ziel, daß insgesamt die qualifizierten Tätigkeitsanteile überwiegen.
- * Abstimmung des Arbeitseinsatzes mit den betreffenden Mitarbeiterinnen auf Basis ihrer Neigungen und Qualifikationsinteressen.
- * Entwicklung abgestufter Weiterbildungsmodelle, die eine Qualifizierung am Arbeitsplatz ebenso einbeziehen wie laufbahnbezogene Weiterbildungsangebote. Die externen und verwaltungsinternen Fortbildungsangebote sind dabei zu nutzen, reichen aber alleine nicht aus. Um möglichst breite Einsatzfelder zu eröffnen, sollten die Schulungen über die Vermittlung von Kenntnissen und Fertigkeiten im Umgang mit Textverarbeitung hinausgehen.
- * Es sollte durchschaubar sein, an welche Weiterbildungsmaßnahmen die Besetzung von Arbeitspositionen geknüpft ist.
- * Erarbeitung von Modellen der Zusammenarbeit zwischen Schreibdienst und Sachbearbeitung, die der Interessenlage der Frauen entsprechen und das Hineinwachsen in Sachbearbeitungs- oder vergleichbar qualifizierte Aufgaben ermöglichen. Hierbei sollten insbesondere neu entstehende Tätigkeiten der Datenverwaltung und Textgestaltung berücksichtigt werden.
- * Beginn der systematischen Einweisung in ein Sachbearbeitungsgebiet parallel oder bereits kurz vor einer geplanten Umstellung.
- * Die schrittweise Übernahme von Sachbearbeitungsaufgaben könnte - bei entsprechender Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte - Vorbehalte abbauen helfen und zu einer stärkeren Beteiligung an Aufstiegsqualifizierung führen.

Die angeführten Maßnahmeempfehlungen könnten Grundlage für die Bildung einer Arbeitsgruppe sein, an der VertreterInnen des Personalrats sowie Mitarbeiterinnen des Schreibdienstes neben anderen Gruppen teilnehmen, in der die an der Erhebung beteiligten Gruppen gemeinsam mit Personalrat und Weiterbildungsabteilung an der Erarbeitung praktikabler Organisationslösungen arbeiten. Diese könnten dann als Modelle für andere Verwaltungen wertvolle Anregungen liefern und die verbreitete Forderung nach der Entwicklung "qualifizierter Mischarbeit" für unqualifizierte Büroarbeitsbereiche eine Umsetzungsperspektive eröffnen.